

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM, ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO E RESULTADOS NOS
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO SUDOESTE DO PARANÁ E DE
ARAPONGAS**

RODRIGO SOUZA DA COSTA

CURITIBA

2008

RODRIGO SOUZA DA COSTA

**COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM, ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO E RESULTADOS NOS
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO SUDOESTE DO PARANÁ E DE
ARAPONGAS**

Dissertação apresentado ao Centro de
Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Paraná/CEPPAD - UFPR, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2008

A meus pais Ouzéias e Maria Aparecida, meus irmãos Renato e Marjorie, fontes de inspiração e apoio incondicional.

A quem entrou a pouco na minha vida, me preencheu um vazio e me deu forças para finalizar esse trabalho. *Je t'adore por toujours!*

A todos que, de algum modo, possam usufruir do esforço e dedicação empregados neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Se esta é a única página que posso expressar aquilo que sinto, quero expressar o meu sincero obrigado às pessoas que foram essenciais para a realização desse trabalho e desse mestrado.

Inicio agradecendo ao meu orientador, professor Sergio Bulgacov que com sábias palavras direcionaram esse trabalho, meus agradecimentos principalmente pela confiança depositada e toda complexidade envolvida.

Também agradeço aos diretores e demais profissionais dos Arranjos Produtivos de Arapongas e Sudoeste do Paraná que colaboram com a pesquisa e em especial à Sra. Cristiane Stainsack da FIEP pela disponibilidade e atenção.

Ao meu grande amigo Eduardo Angonesi Predebon, pela ajuda essencial sem a qual seria muito difícil a conclusão deste trabalho.

A minha amiga Mayana, por se colocar disposição para ajudar na formatação e revisão do trabalho.

Aos meus amigos também, é claro. Primeiramente, aos meus grandes companheiros Juliano, Flávio e mais tarde Kléber, por me agüentar em todas as crises ao longo desses dois anos, saiba que eles foram mais intensos pela sua presença.

Aos amigos da linha de pesquisa em estratégia, pelas contribuições importantíssimas para a realização deste trabalho, Cláudia, Bonfim, Karine, Filipe, Edvin, Baianinho. Aos demais amigos do mestrado que também contribuíram: Deda, Pablito, Caio, Erikinha, Eliz, Chico, Ana Paula, Alexandre pelas discussões, reuniões, pizzas e almoços e tudo mais que vivemos, dentro e fora da UFPR.

Aos demais amigos que entraram no ano seguinte no Mestrado, Samir, Fabrício, Diego, Léo, Carol, Thaís, Vivian, Déborah, Tati, Mayana, por tornar os momentos de RU e finais de semana tão agradáveis a ponto de não me deixar desanimar ou surtar nessa longa e árdua caminhada.

Obrigado!

RESUMO

A relevância da união das categorias analíticas Comunidades de Aprendizagem, Estratégias de Internacionalização e Diversificação e Resultados Organizacionais, começa a acontecer no âmbito organizacional, principalmente em estudos que identificam que as comunidades de prática podem gerar uma maior aprendizagem entre seus membros transformando o conhecimento tácito delas individualmente em conhecimento explícito para todas as empresas do APL (Arranjo Produtivo Local). Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo identificar a influência das comunidades de aprendizagem, moderada pelas estratégias tanto de internacionalização quanto de diversificação nos resultados organizacionais de um APL Paranaense. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, onde foram feitas entrevistas com roteiros semi-estruturados com empresários e o responsável pela coordenação do APL. Os resultados demonstram que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva, mas também há outros fatores que são facilitadores do processo. Observa-se que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetivo, como, por exemplo, o limitador geográfico entre as cidades do Sudoeste do Paraná que estão espalhadas por uma área muito extensa, dificultando a comunicação entre as empresas de cidades distintas. Em contrapartida, a formalização e institucionalização do APL e de sua estrutura de governança, atuam como facilitadores desse processo através dos canais de comunicações e também atuando como agente de disseminação desse conhecimento através dos canais de comunicação que foram desenvolvidos. Dessa forma, este estudo conclui que os pressupostos das comunidades de aprendizagem exercem uma influência significativa nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Comunidades de Aprendizagem, Internacionalização, Diversificação, Resultados Organizacionais

ABSTRACT

The relevance of blending the analytical categories Learning Communities, Internationalization Strategies, Diversification and Organizational Results begins to occur in the organizational scope, mainly in studies that identify that practice communities could generate a larger learning among their members transforming their tacit knowledge individually in explicit knowledge to all companies of the LPS (Local Productive System). In that sense, this thesis had for objective to identify the influence of learning communities, moderated by the strategies of internationalization and diversification in the organizational results in a Paraná's LPS. For that purpose, a qualitative research was conducted, where inquires with semi-structured interviews with entrepreneurs and the executive in charge of the LPS's coordination. The results demonstrate that there are some difficultators for that process to occur in a more effective way, but there are also other factors that are facilitators of the process. It is observed that exist some difficultators for that process to occur in a more effective way, as, for instance, the geographical limiting among Paraná's southwest's cities that are dispersed in a very extensive area, hindering the communication among companies of different cities. Nevertheless, the formalization and institutionalization of the LPS and his governance structure act as facilitators of this process through the communications channels and also acting as agent of dissemination of that knowledge through the communications channels that were developed. Therefore, this thesis concludes that the learning communities' assumptions exercise significant influence in the organizational results.

Keywords: Learning Communities, Internationalization, Diversification, Organizational Results.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	18
2.1	PRESSÕES AMBIENTAIS	18
2.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	21
	2.2.1 Ecologia Populacional	22
	2.2.2 Teoria da Contingência	23
	2.2.3 Economia das Organizações	24
	2.2.4 Visão Baseada em Recursos.....	25
2.3	COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM.....	25
	2.3.1 Aprendizagem Organizacional	16
	2.3.2 Conhecimento Organizacional	29
	2.3.4 Comunidades de Aprendizagem.....	32
2.4	VISÃO GERAL SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA	34
2.5	ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	37
	2.5.1 Abordagem Econômica da internacionalização	38
	2.5.2 Abordagem Comportamentalista ou Processual da	
	Internacionalização: A Escola de Uppsala	40
	2.5.3 Teoria Evolucionária: A Escola Nórdica de Internacionalização ...	41
	2.5.4 Fatores Culturais e o Paradoxo da Distância Psíquica.....	43
2.6	ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	45
2.7	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	49

2.8	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	52
3	METODOLOGIA	57
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	57
3.1.1	Perguntas da Pesquisa.....	57
3.1.2	Especificação das Variáveis	58
3.1.3	Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	59
3.1.4	Definições de Outros Temas Relevantes	60
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.3	POPULAÇÃO E SELEÇÃO DOS CASOS	64
3.3.1	Dados: Coleta e Tratamento	64
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	65
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS APL ESTUDADOS	66
4.1.1	APL de Confecções do Sudoeste do Paraná	66
4.1.1.1	Aspectos Históricos.....	72
4.1.1.2	Produtos e Mercados.....	72
4.1.2	APL Moveleiro de Arapongas.....	76
4.2	AS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NOS APL	79
4.2.1	APL de Confecções do Sudoeste do Paraná	79
4.2.2	APL Moveleiro de Arapongas.....	82
4.3	AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE DIVERSIFICAÇÃO DOS APL.....	84
4.3.1	APL de Confecções do Sudoeste do Paraná	84
4.3.2	APL Moveleiro de Arapongas.....	90
4.4	AS RELAÇÕES ENTRE COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM, ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE DIVERSIFICAÇÃO COM OS RESULTADOS	92
4.4.1	APL de Confecções do Sudoeste do Paraná	92

4.4.2 APL Moveleiro de Arapongas.....	96
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Teorias de Análise da Interferência do Ambiente sobre as Estratégias Organizacionais	22
Figura 02 – Modos de conversão de conhecimento	31
Figura 03 - Diferenças entre os tipos de estratégias	37
Figura 04 – Estágios do Processo de Internacionalização	40
Figura 05 – Alternativas de Diversificação e Internacionalização	48
Figura 06 – Especificação das Categorias de Análise	59
Figura 07 – Modelo de Análise dos Fatores que Influenciam na Formação das Comunidades de Aprendizagem	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Pressões Inerciais.....	23
Quadro 02 – Distinção entre dados, informação e conhecimento	27
Quadro 03 – Formas possíveis de inter-relação.....	46
Quadro 04 – Componentes do Vetor de Crescimento	47
Quadro 05 - Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos	55
Quadro 06 – Planejamento estratégico do APL do Sudoeste.....	67
Quadro 07 - Ações Priorizadas para o APL - Base para construção do Plano de Negócio	69
Quadro 08 – Empregos e Empresas Formais no Sudoeste do Paraná	71
Quadro 09 – Dados Gerais do APL de Araçongas.....	77
Quadro 10 – Histórico de Faturamento do APL de Araçongas.....	78
Quadro 11 – Resultado Anual das Exportações do APL de Araçongas.....	91
Quadro 12 - Quadro com as características do APL de Araçongas	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais Mercados do APL de Arapongas.....	91
--	----

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual ambiente competitivo, especialmente no contexto brasileiro, em que se observa intensificação da concorrência pela abertura de mercado e também a maneira como o ambiente se configura devido a vários outros fatores, pressionam as organizações de diversos setores a mudarem seu comportamento no que diz respeito aos relacionamentos entre as organizações e também as suas estratégias de diversificação e internacionalização.

O fato das organizações não poderem mais operar de maneira isolada devido ao alto nível de competitividade no qual estão inseridas, faz com que ocorram várias formas de relacionamentos entre organizações como as *joint ventures*, alianças estratégicas e os Arranjos Produtivos Locais. De acordo com definição do Sebrae, Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Também a estratégia de diversificação – que segundo Ansoff (1990) envolve um afastamento de áreas de negócio familiares, ao mesmo tempo em que permanece no ambiente geográfico em que a empresa já tenha sido bem sucedida – e internacionalização – que segundo Johanson e Vahlne (1977) é consequência direta do crescimento da firma num mercado doméstico já saturado que o conduz a buscas de novos mercados no exterior – das organizações apresentam-se como ferramentas essenciais para estabelecer capacidade de crescimento e sobrevivência das empresas que constituem um Arranjo. O interesse na internacionalização de uma empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam no passado a indústria de confecção nacional e também a indústria moveleira, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas.

Neste contexto, surge outro tema de suma importância que é como ocorre a relação de aprendizado dentro dos arranjos, ou seja, como o conhecimento adquirido criado, compartilhado, transferido e absorvido entre os membros dos arranjos produtivos e assim que surgem as Comunidades de Aprendizagem termo que segundo McNamara (2005) têm como objetivo promover o compartilhamento de conhecimento de maneira eficaz entre pequenas e

médias empresas locais ou estrangeiras no “cluster”.

Desse modo, a proposta deste trabalho é buscar estabelecer como o ambiente das organizações em conjunto com as comunidades de aprendizagem influencia os resultados organizacionais das estratégias de diversificação e internacionalização dos Arranjos Produtivos Locais do Paraná.

Diante de competição intensa, tema que está sendo cada vez mais trabalhado são os Arranjos Produtivos Locais, a UNIDO (2001) definiu que redes são um conjunto de empresas que cooperam entre si num projeto conjunto, complementando-se mutuamente e especializando-se de maneira a superar os problemas comuns, a alcançar uma eficiência coletiva e a penetrar em mercados que seriam inacessíveis para cada empresa individualmente. Desse modo, pode-se assumir que esta definição é adequada quando estamos falando dos APL do estado do Paraná. Os estudos sobre os APL surgiram tendo em vista a importância da concentração geográfica para a competitividade das pequenas e médias empresas, uma vez que no cenário nacional a grande maioria das organizações é classificada como micro, pequenas ou médias empresas, e essas organizações têm dificuldade para competir com as mesmas condições que as grandes corporações que atualmente elas têm que concorrer, além disso, outros fatores estão envolvidos nesse contexto como cooperação, inovação, capital social e desenvolvimento local. Os estudos sobre os APL estão ligados ao conceito de cluster introduzido por Porter (1998) e contém a caracterização e das aglomerações produtivas, bem como sua identificação como fonte geradora de vantagem competitiva.

Dentro dos APL, uma outra variável que emerge como sendo de grande importância para o entendimento dos resultados sócio-econômicos das estratégias desses arranjos: são as comunidades de aprendizagem, ou seja, como o conhecimento é criado, compartilhado e transferido entre as organizações que fazem parte do arranjo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das argumentações iniciais feitas acima, o tema central deste trabalho é entender a influência das comunidades de aprendizagem nos resultados organizacionais por meio das estratégias de internacionalização e de diversificação nos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas, tendo como orientação o seguinte problema de pesquisa:

De que forma as comunidades de aprendizagem afetam os resultados organizacionais e as estratégias de internacionalização e diversificação dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do trabalho é identificar de que forma as comunidades de aprendizagem afetam os resultados organizacionais e as estratégias de internacionalização e diversificação dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas. E os objetivos específicos são:

- Caracterizar os Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas que possuem estratégias de internacionalização e diversificação;
- Caracterizar as comunidades de aprendizagem e seus processos de transferência do conhecimento nos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas;
- Caracterizar as estratégias de Internacionalização e de Diversificação dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas;
- Identificar as relações entre a formação, a implementação e os resultados das estratégias de internacionalização e de diversificação com o processo de aprendizagem comunitária dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas.

1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

O presente trabalho tem como finalidade contribuir para a ampliação do conhecimento produzido pela investigação das categorias de análise da proposta oferecendo um conjunto de conhecimentos teóricos sobre as comunidades de aprendizagem, estratégias de internacionalização e diversificação, bem como os resultados alcançados no relacionamento dentro dos APL.

No que tange às comunidades de aprendizagem, busca-se aqui estabelecer uma definição sobre este conceito com o intuito de melhor compreender como ocorre esse fenômeno nos relacionamentos interorganizacionais para o aumento de sua efetividade. Neste trabalho em particular, verificar-se-á como ocorre esse processo dentro de um relacionamento interorganizacional em particular que são os APL.

Busca-se também uma melhor conceituação teórica sobre as estratégias de internacionalização e de diversificação no contexto de relacionamentos interorganizacionais. Assim, o propósito aqui é o de perceber como ocorrem esses processos estratégicos de internacionalização e diversificação no contexto dos APL, possibilitando enfatizar a questão de como as organizações que compõem esses APL percebem e formam suas estratégias para aumentar sua competitividade e atender o mercado externo e também poder enfatizar a importância da aprendizagem comunitária como elemento importante nesse processo.

Por fim, busca-se contribuir teoricamente para o entendimento dos resultados de relacionamentos interorganizacionais, enfatizando tanto os aspectos econômicos quanto os não-econômicos para o desenvolvimento dos APL e também alguns aspectos relacionados a todas aquelas organizações que os compõem.

Assim, a melhor compreensão desses fenômenos possibilita o fornecimento de subsídios aos tomadores de decisão dos Arranjos Produtivos Locais do estado do Paraná através da melhor compreensão de como se configura a associação entre ambiente e comunidades de aprendizagem para melhorar os resultados sócio-econômicos de suas estratégias de diversificação e internacionalização.

Além disso, busca-se também aumentar o conhecimento com relação aos temas propostos para permitir aos arranjos produtivos de um modo geral uma melhor compreensão do movimento de internacionalização, para facilitar suas operações em cenários internacionais.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Partindo deste capítulo inicial que contém a apresentação do tema e do problema que se pretende estudar e também os objetivos específicos que conduzem à elaboração do objetivo central da pesquisa. O capítulo

dois explora na literatura os temas centrais encontrados na literatura no que diz respeito ao ambiente competitivo das organizações e a influência que ele exerce sobre elas. Na sequência, apresenta-se uma parte sobre as comunidades de aprendizagem. Posteriormente, discorre-se sobre os conceitos de estratégia, enfatizando as estratégias de internacionalização e de diversificação que fazem parte do escopo deste trabalho. Finalizando, o segundo capítulo explora a literatura existente para definir os Arranjos Produtivos Locais (APL).

Após esta revisão teórica, o capítulo três explicitará a metodologia que foi empregada para realização deste trabalho, bem como as variáveis envolvidas e suas definições constitutivas e operacionais e, por fim, a população e amostra que serão pesquisadas. No capítulo quatro é apresentado os resultados e análises da pesquisa com base nos objetivos gerais e específicos definidos. Por fim, o quinto capítulo mostra as conclusões, a contribuição para o conhecimento na área de administração, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Para sustentar a proposta de estudo foi elaborado um referencial teórico-empírico o qual é apresentado a seguir, corroborando as principais abordagens, categorias e variáveis de análise que constituem o problema de pesquisa proposto.

2.1 PRESSÕES AMBIENTAIS

Normalmente a pequena empresa forma arranjos sociais e redes de relações visando a busca de recursos e competitividade. Este item irá caracterizar as condições ambientais que interferem nesses aspectos. Existem várias maneiras de observar as razões que levam as organizações a participarem de Arranjos Produtivos Locais. Desse modo, será apresentando algumas visões mais apropriadas ao objetivo do trabalho que expliquem tanto os fatores, quanto às razões que levam as organizações a interagirem e por consequência formarem os Arranjos Produtivos Locais.

É importante observar primeiramente o contexto ambiental que as organizações estão inseridas. Hall (2004) propõe uma análise do conteúdo do ambiente, que inclui as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais, sendo:

- **Condições Tecnológicas:** que influenciam na diferença das estruturas internas das organizações de acordo com sua incerteza e dinamicidade, ratificando a ligação entre ambiente e organização.
- **Condições Legais:** as condições legais fazem parte dos arredores da organização, representada por leis e regulamentações de âmbito federal, estadual e municipal.
- **Condições Políticas:** sendo as leis aprovadas antes de serem promulgadas, as condições políticas são as responsáveis em muitos casos por surgimentos de leis e assim agindo sobre as organizações.
- **Condições Econômicas:** segundo o autor é uma variável ambiental mais óbvia, porém de novo estranhamente negligenciada pela maioria dos sociólogos, é o estado da economia no qual a organização opera.

Existem percepções diferentes quanto à relação ambiente-organização, como Hall (2004) demonstra ao afirmar que “quanto mais uma organização for dependente de seu ambiente, mais vulnerável se tornará” ou em outros casos “quando uma organização é vulnerável, ela reage ao ambiente”, a mesma heterogeneidade é encontrada em Garud e Van de Ven (2002) ao distinguir quatro teorias de mudanças ambientais: teleológica, do ciclo de vida, dialética e evolucionária.

Astley e Van de Ven (2005) trabalham com quatro visões da organização e da gestão, onde o ambiente, assim como as organizações, possuem percepções diferenciadas na literatura, partindo do nível micro ao macro e também de uma orientação determinista para uma voluntarista onde, por exemplo, a abordagem da ecologia populacional trabalha com enfoque no resultado final, comum em relação às variáveis ambientais. Para análise da relação organização-ambiente tem-se como exemplo de sistemas geralmente definidos pela geografia, pelas fronteiras políticas, pelo mercado ou considerações de produtos, etc. Continuando nessa abordagem o princípio do isomorfismo que afirma que as organizações se adaptam às demandas do ambiente, influenciando também na resposta a questão de por que existem tantos tipos de organização e assim, conforme Hannan e Freeman (2005) cada unidade experimenta restrições que a forçam a se assemelhar as outras unidades com o mesmo conjunto de restrições.

Segundo Astley e Van de Ven (2005) a teoria de ecologia populacional juntamente com os economistas industriais e os historiadores econômicos fazem parte de uma visão da seleção natural da teoria das organizações. Na teoria da ecologia populacional o ambiente é o fator crítico na definição de quais organizações têm sucesso e de quais organizações falham. O foco recai sobre a sobrevivência do mais apto, como corolário do Darwinismo Social, nesse caso econômico. Nessa observação, a teoria da ecologia organizacional recria a perspectiva da análise organizacional, definindo a relação ambiente-organização em termos de co-criação, na qual um produz continuamente o outro.

Hall (2004) observa que na visão contingencial a sugestão é que de modo enfático, não existe uma maneira ótima para enfrentar as pressões ambientais, onde a organização depende em certo grau do seu ambiente, mas o posicionamento específico assumido pela organização é derivado das escolhas feitas em seu interior.

Segundo Silva, Schroeder e Hoffmann (2005) as pressões ambientais têm contribuído para o desenvolvimento dos relacionamentos entre organizações, incentivando a formação de alianças e parcerias, muitas vezes estratégicas para as organizações. As

organizações fazem parte de múltiplas redes por meio das quais transmitem fluxo de bens e serviços, influências e informações. Complementado essa visão, Wilk e Fensterseifer (2003) afirmam que dificilmente uma empresa atuando isoladamente possuíra ou conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar no mercado, ou mesmo para simplesmente atender as suas demandas básicas de sobrevivência.

De acordo com Hall (2004) existe uma concordância em que o ambiente geral é essencial como cenário para os APL e também as situações específicas nas quais os APL acontecem, sendo os fatores situacionais os abaixo descritos:

- **Conscientização**, que se refere ao reconhecimento de outras organizações e ao reconhecimento por representantes organizacionais, de que sua organização é interdependente de outras organizações em seu campo. A conscientização esta ligada ao reconhecimento da interdependência potencial ou real entre organizações envolvidas;
- **Consenso-dissensão no domínio**: o tema do domínio vai além da referência espacial simples, ou seja, do domínio de uma área geográfica atendida por sua organização previamente. O significado mais complexo de domínio é o nível de concordância entre as organizações envolvidas nos APL;
- **Proximidade geográfica**: a distribuição das organizações no espaço recebeu relativamente pouca atenção na literatura sobre organizações em geral. A proximidade geográfica traduzida na distância entre a organização e suas subunidades ou entre organizações pode facilitar ou inibir interações;
- **Dependência localizada**: refere-se na medida em que os recursos necessários são obtidos somente de uma área local, e não em uma base de recursos que estejam dispersos;
- **Tamanho**: o tamanho do conjunto ou da rede de organizações ou potencial rede pode influenciar nas relações. O tamanho pode variar de acordo com a complexidade. Existe a probabilidade de que um grande número de relacionamentos enfraqueça a qualidade deles.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No atual cenário de competição das organizações, um fator que é de suma importância ser estudado é o ambiente em que a organização compete. O ambiente organizacional atualmente está muito dinâmico devido a fatores como a globalização, a revolução tecnológica, a definição de novos ciclos de vida dos produtos e culmina com a explosão do que ficou conhecida como a era da informação. Por ambiente Hall (2004) entende que são todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam. Nesse caso específico à população estudada são as organizações.

Existem vários autores com seus respectivos pontos de vista sobre como o ambiente interfere no modo de se comportar das organizações e, conseqüentemente, nas suas estratégias. Dentre os vários autores e teorias alguns como Hannan e Freeman (1977) e a Teoria da Ecologia Populacional, defendem a tese de que as organizações nada podem fazer para mudar e que apenas se deve reagir ao ambiente adaptando-se a ele e obtendo o máximo de lucro possível enquanto o mesmo se mantém favorável. Por outro lado, temos Wernerfelt (1984) que coloca uma visão economicista de que a busca da vantagem competitiva da organização está baseada nos recursos da empresa que mantém uma preocupação de longo prazo, que é chamada a Visão Baseada em Recursos (VBR) que também é encontrada no trabalho de Barney (1991).

Numa visão categorizadora, essas duas teorias seriam dois extremos onde a Ecologia Populacional pode ser considerada determinista, pois nesse caso o ambiente seria um fator determinante e a Visão Baseada em Recursos seria voluntarista onde o ambiente tem uma interferência mínima por se ter como base que os recursos para obtenção de vantagem estão dentro da organização. Mas entre essas duas teorias existem outros autores com outras teorias que também levam em consideração o ambiente das organizações na suas estratégias, algumas teorias dando maior importância, outras dando menor, conforme mostra a figura 01.

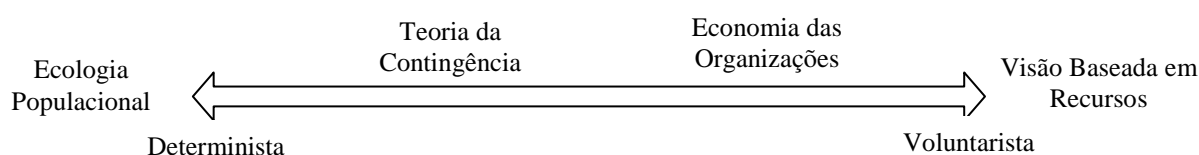


Figura 01 – Teorias de Análise da Interferência do Ambiente sobre as Estratégias Organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

Na sequência, discorrer-se-á com maiores detalhes os estudos sobre: a Ecologia Populacional, a Teoria da Contingência, a Economia das Organizações e, por fim, a Visão Baseada em Recursos (VBR) que podem ser consideradas como alguns dos estudos mais relevantes sobre a relação entre o Ambiente e Estratégia Organizacional.

2.2.1 A Ecologia Populacional

De acordo com Hannan e Freeman (1977), pode-se dizer que a perspectiva da ecologia populacional sobre a relação entre organização e ambiente é uma proposta alternativa para a perspectiva da adaptação dominante. A força das pressões de inércia sobre a estrutura organizacional sugere a aplicação de modelos que dependam da competição e seleção nas populações das organizações. Há uma ampla variedade de perspectivas ecológicas que dão enfoque à seleção, apesar de existir um vasto acervo que contribui com uma visão distinta, denominada de perspectiva adaptativa. Existe um relacionamento sutil entre seleção e adaptação. Adaptação para uma população envolve a seleção entre tipos de membros. Processos envolvendo a seleção podem normalmente ser mudados em um nível mais alto de análise como processos de adaptação. Contudo, uma vez que a unidade de análise é escolhida, não existe ambigüidade em distinguir seleção de adaptação.

Para Hannan e Freeman (1977), as organizações são afetadas por seus ambientes de acordo com os modos pelos quais os gerentes ou líderes formulam estratégias, tomam decisões e as implementam. Os líderes das organizações formulam estratégias e as organizações se adaptam às contingências do ambiente, alguma relação entre estrutura e ambiente deve refletir o comportamento ou a aprendizagem adaptativos. Contudo, não existe uma razão para concluir que a grande variabilidade estrutural das organizações reflete somente ou determinantemente uma adaptação. Existem muitos processos que geram uma inércia estrutural, que representam limitações na habilidade de adaptação das organizações. Quanto mais forte as pressões, mais baixa a flexibilidade de adaptação das organizações e mais provável que a lógica de seleção ambiental seja apropriada, as pressões inerciais surgem tanto de arranjos estruturais internos quanto de restrições ambientais conforme mostra o Quadro 01.

Quadro 01 – Pressões Inerciais

PRESSÕES INERCIAIS	
FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
Investimento organizacional em planta industrial; equipamento e pessoal especializado	Barreiras fiscais legais para entrar e sair dos mercados.
Restrição nas informações para tomada de decisão	Aquisição de informações sobre ambientes relevantes
Restrição da política interna	Restrições de legitimidade
Contratos normativos	Racionalidade coletiva

Fonte: Da Costa (2006).

Para Hannan e Freeman (1977), consideram-se dois amplos aspectos para o modelo ecológico. Primeiro, as análises típicas da relação das organizações como os ambientes têm como ponto de vista uma única organização defrontando-se com um ambiente. O segundo aspecto refere-se à aplicabilidade de modelos da ecologia populacional ao estudo da organização humana. Hannan e Freeman (1977) se utilizam modelos de competição explícita para especificar o processo de produção do isomorfismo entre a estrutura organizacional e as demandas ambientais. Utilizam, também, a teoria do nicho para estender o problema para ambientes dinâmicos.

2.2.2 A Teoria da Contingência

O trabalho que marcou o início dos estudos sobre a Teoria da Contingência é a obra Lawrence e Lorsch (1973) “As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas” que envolveu dez empresas nos segmentos de plásticos, alimentos e recipientes, e concluíram que os problemas básicos são: a diferenciação, a integração e a relação entre esses dois fatores; e o trabalho de Chandler (1969) sobre estratégia e estrutura organizacional envolvendo o processo histórico das grandes empresas Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil. A conclusão do autor é de que, na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, ou seja, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus

recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente.

De acordo com a Teoria da Contingência não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, ou seja, tudo é relativo e tudo depende. Na abordagem contingencial explica-se que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro dessa relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente e as variáveis administrativas, existe uma relação funcional entre elas do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos almejados.

2.2.3 Economia das Organizações

A influência da economia no campo da administração estratégica veio no final dos anos 70 e início dos anos 80 e a economia das organizações industriais era o ponto de partida utilizado para analisar os problemas da empresa, mas especialmente nas indústrias onde se verificava a existência da economia das organizações industriais. Nos estudos de Barney e Hesterly (2004) duas premissas que podem ser levantadas: (1) a questão fundamental a respeito da influência da estrutura das organizações industriais; (2) e a influência nas estratégias competitivas das empresas, ou seja, uma relação entre a organização e competição. Assuntos como concentração industrial, barreiras de entrada, estruturas de custo e preço, economias de escala, opções de investimento, integração vertical, indicadores de lucratividade e padrões de crescimento foram explorados.

No mesmo estudo, os autores colocam que essas duas premissas ou aspectos geram na literatura acadêmica quatro principais correntes, cada uma com um foco de questão de pesquisa específica, relacionadas em função de um tema central. A primeira é a teoria dos custos de transação que leva em consideração o porquê das organizações existirem; depois vem a teoria da agência que estuda a se os atores envolvidos concordam como uma organização deve ser gerenciada; a terceira são as formas de cooperação, que se preocupa em

como as organizações devem cooperar; e por fim a administração estratégica que tem como foco o porquê algumas organizações superam as outras.

2.2.4 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Wernerfelt (1984) que coloca uma visão economista de que a busca da vantagem competitiva da organização está baseada nos recursos da empresa que mantém uma preocupação de longo prazo. O início dos estudos sobre VBR pode ser encontrado na obra da economista de Cambridge, Edith Penrose “A Teoria do crescimento da empresa”. No que tange o campo da Administração Estratégica, Lipparini *et al* (2000) colocam que a preocupação com a valorização dos recursos da organização tem suas origens nos estudos de Ansoff, Andrews e Hofer e Schendel. Entretanto, a transferência dos conceitos desse enfoque para a literatura é creditada a Wernerfelt (1984). Outros importantes avanços no desenvolvimento dessa teoria foram também feitos por autores como Barney (1992), colocam que a VBR oferece várias oportunidades para a Teoria das Organizações participar do planejamento estratégico das empresas.

Mas a popularização das competências principais das empresas teve que esperar a publicação dos estudos de Prahalad e Hamel (1995). Segundo eles, a teoria baseada nos recursos da empresa manteve a preocupação de longo prazo com as determinantes da vantagem competitiva, mas mudaram o enfoque da estrutura industrial, de grupos estratégicos e de dinâmicas da competitividade externa, para uma constelação particular de recursos tangíveis e intangíveis desenvolvidos pelas empresas. O então chamado conhecimento baseado na empresa perpetuou esse enfoque nos recursos internos das empresas, elaborando uma visão mais orientada no processo da aquisição, manutenção e utilização de conhecimentos.

2.3 COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

Para se discorrer sobre as comunidades de aprendizagem, primeiramente deve-se saber como ocorre transferência de conhecimento entre as organizações que compõem os APL. Para isso, nesta seção será discutido acerca dos elementos que fazem parte desse

processo de transferência de conhecimento que vão gerar as comunidades de aprendizagem.

Primeiramente, será discorrido sobre as principais idéias no que tange à Aprendizagem Organizacional que é elemento essencial para se compreender as Comunidades de Aprendizagem. Em seguida, se explanará sobre os conceitos de Conhecimento Organizacional que é o “produto” a ser compartilhado dentro dessas comunidades. Na última seção será definido conceitualmente as Comunidades de Aprendizagem e qual a sua relevância no contexto organizacional.

2.3.1 Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional (*learning organizations*) pode ser compreendido com base em Senge (1999) onde ele coloca que a palavra ‘*learning*’ (aprender) é derivada do indo-europeu *leis*, um termo que significa ‘trilha’ ou sulco na terra’. ‘*To learn*’ (aprender) significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. No que se refere às organizações que aprendem, para Peter Senge (1999), estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes.

Segundo Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional ocorre em tipologias que os autores descrevem como aprendizagem de circuito simples (*single-loop*), de circuito duplo (*double-loop*) e do tipo deuterio (*deutero learning*). A aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização detecta erros e busca corrigi-los, não havendo a necessidade de se alterar suas normas e políticas, enquanto que na aprendizagem de circuito duplo a identificação e correção de erros requer mudanças nas normas, objetivos e políticas organizacionais.

A aprendizagem do tipo *deutero*, por sua vez, ocorre quando a organização tem a capacidade de identificar elementos facilitadores e inibidores para a aprendizagem, criando, assim, contextos prévios para a aprendizagem. Para a classificação da tipologia *deutero learning*, Argyris e Schön (1978) adotaram como base o conceito *deutero learning* utilizado por Gregory Bateson para transmitir a idéia de aprendizado a partir de um contexto prévio para aprender. Para Argyris e Schön (1978), as organizações precisam aprender a superar os dois primeiros ciclos de aprendizagem, visando alcançarem o estágio *deutero learning*, e assim incrementarem a capacidade de aprendizado a partir de contextos previamente

estabelecidos.

De acordo com Senge (1999), a aprendizagem organizacional ocorre a partir de um direcionamento estratégico que concorra para a formação de cinco disciplinas: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a criação de modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. Considera-se que a aprendizagem organizacional é gerada a partir da ação estratégica e da interação entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre cultura e aprendizagem organizacional.

A partir dos conteúdos em estudo, as perspectivas teóricas adotadas neste trabalho são as defendidas por Argyris e Schön (1982), aliadas às idéias de Senge (1990), uma vez que, quando o objetivo é a eficácia organizacional, o aprendizado precisa tratar-se de uma decisão estratégica, que vai sendo consolidada em etapas ou circuitos até se atingir um estágio onde a organização cria contextos para o seu aprendizado (*deutero learning*). Ao longo desse processo, o desenvolvimento das cinco disciplinas citadas é força impulsora para a consolidação da aprendizagem organizacional, reconhecendo-se a efetiva atuação do indivíduo para eficácia deste processo.

No cenário de mudanças caracterizado inicialmente, um dos desafios para uma organização de aprendizagem é selecionar que dados e informações que são úteis ao seu processo de formação e comunicação de conhecimentos. Adotando-se esta distinção realizada por Davenport (1998), verifica-se que, à medida que as organizações aprimoram a sua capacidade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, estarão gradativamente selecionando esta matéria-prima intangível o que de fato poderá agregar valor ao processo de aprendizagem.

Quadro 02 – Distinção entre dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturável ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reflexão, sintaxe, contexto ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura de máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: adaptado de Davenport (1998).

Ciente da diferenciação entre estes conceitos, as *learning organizations* podem ampliar o entendimento da educação como força impulsora para a formação do conhecimento, não tratando a educação, portanto, como mero instrumento de disseminação de dados. O conceito de Lawrence e Lorsch (1973) confirma a necessária interface da organização com o ambiente de que a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

É válido lembrar que as mudanças que permeiam o ambiente onde estão as organizações, afetam, também, os indivíduos, que igualmente deve estar apto a interagir com as transformações típicas da economia global e informacional. Nessa linha de estímulo ao desenvolvimento de um educando, Bordenave e Pereira (1991) também disponibiliza sua contribuição ao enfatizar que ensinar na acepção de transmitir conhecimentos, somente tem sentido em um ambiente imutável, tal como o de uma sociedade primitiva, tradicional ou estagnada. No ambiente de hoje, entretanto, em que tudo está constantemente mudando, a função da educação não deveria ser ensinar, mas facilitar a mudança e a aprendizagem.

Referindo-se às organizações de aprendizagem, e confirmando a conexão entre educação e mudança, Marriot (1996) afirma que no ambiente organizacional o aprendizado passa a ser definido como a transformação do conhecimento e do comportamento por meio da experiência, sendo essa a principal diferença entre a educação organizacional continuada e as estratégias convencionais de treinamento e desenvolvimento. O autor também afirmar que o aprendizado tornou-se o empreendimento estrategicamente central para a solidez econômica das nações, como o aço era na Idade Industrial.

Mintzberg *et al* (2000) escrevem sobre a Escola do Aprendizado. Eles enfatizam que esta escola iniciou num certo sentido com artigo "A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira", de Charles Lindblom, em 1959, onde ele sugere que o processo de formulação política do governo é confuso e que o mundo também. Mas a Escola do Aprendizado tomou corpo com o livro "Estratégias para a Mudança: Incrementalismo Lógico", de Quinn (1980).

Este livro provocou debates que persistem até hoje com questões do tipo: (1) quem realmente formula a estratégia; (2) onde isso ocorre dentro da organização; (3) até que ponto o processo é deliberado e consciente; e (4) a separação entre formulação e implementação é importante. Segundo Quinn (1980) o processo é incremental, porém não

desarticulado. As decisões tomadas em cada sub-sistema de uma organização vêm de um padrão consistente, que deve ser desenvolvido na mente dos estrategistas. Ele formulou doze prescrições para o incrementalismo lógico: (1) liberar o sistema formal de informação; (2) criar atenção organizacional; (3) gerar credibilidade, mudar símbolos; (4) legitimar novos pontos de vista; (5) buscar mudanças táticas e soluções parciais; (6) ampliar o apoio político; (7) superar a oposição; (8) estruturar conscientemente a flexibilidade; (9) desenvolver balões de ensaio e bolsões de comprometimento; (10) cristalizar o foco e formalizar o comprometimento; (11) empenhar-se em mudanças constantes; e (12) reconhecer que a estratégia não é um processo linear.

Para Mintzberg *et al* (2000) a Escola do Aprendizado sugere que a formulação tradicional da estratégia não corresponde à realidade das organizações e que a pergunta chave seria “como as estratégias se formam nas organizações” e não “como são formulados”. Mintzberg *et al* (2000) coloca que o principal modo pelo qual se forma a estratégia na Escola do Aprendizado é a estratégia emergente. Neste caso, a estratégia planejada e traduzida em ações chama -se estratégia deliberada. A estratégia emergente, que é parte da efetivamente realizada, focaliza o aprendizado estratégico. Ela emerge de indivíduos ou de grupos e sobe pela organização até tornar-se uma estratégica.

Conforme Mintzberg *et al* (2000), o modelo básico de estratégia é o seguinte: (1) as estratégias crescem como ervas daninhas; (2) as estratégias lançam suas raízes para todos os lados; (3) as estratégias tornam-se organizacionais, quando passam a ser coletivas; (4) os processos de proliferação podem ser conscientes, ou não e gerenciados, ou não; (5) novas estratégias emergentes permeiam a organização durante os períodos de mudança; e (6) gerenciar este processo é reconhecer e intervir quando necessário. Segundo Mintzberg (2000) a organização aprendiz é a plena expressão da escola de aprendizado. A maior vantagem está na capacidade de lidar com o inesperado e com situações em rápida mudança, conferindo flexibilidade à organização. A escola de aprendizado apresenta o que as empresas fazem, ao invés de informar o que elas deveriam fazer sob condições complexas e dinâmicas.

2.3.2 Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional segundo Badaracco (1991) apresenta-se como um recurso bastante presente e diverso na realidade organizacional na forma de tecnologia,

inovação, *know how*, criatividade e informação. Badaracco (1991) ainda afirma que as organizações são vastos e complexos repositórios de conhecimento gerado a partir do relacionamento entre os indivíduos que fazem parte da organização, de acordo com suas rotinas, práticas, crenças e valores.

Venzin, von Krogh e Ross (1998), colocam que a definição de conhecimento envolve três diferentes linhas epistemológicas:

- **Cognitivista:** onde o conhecimento é uma entidade física e representável universalmente em computadores, banco de dados e manuais e é facilmente compartilhado por toda a organização.
- **Conexionística:** conhecimento reside nas conexões entre especialistas e é orientado para solução de problemas. Neste caso o conhecimento fica dependente do funcionamento da rede de comunicações.
- **Autopoietica:** neste caso o conhecimento reside na mente, corpo e sistemas sociais e o conhecimento é dependente do observador e da história, sensível ao contexto e não diretamente compartilhado.

Polanyi (1997) defende o fato de que sabemos mais do que realmente podemos expressar e, desse modo, definiu o conhecimento em dois tipos: (1) conhecimento explícito, que é codificado, sistematizado, de fácil transmissão e que está disponível em bando de dados; (2) conhecimento tácito, que é de difícil expressão com palavras e é relacionado a fatores como intuição, insight, experiência, *know how*, intuição para tomar decisões sem um motivo explicável.

Segundo Nonaka e Takuchi (1997), o conhecimento organizacional pode ser entendido como conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado; e o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Nonaka & Takeuchi (1997), colocam que os dois tipos colocados por Polanyi (1997) de conhecimento (explícito e tácito) estão intrinsecamente relacionados.

Nonaka e Takeuchi (1997) partem do pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Por isso, estabelecem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- **Socialização:** de conhecimento tácito em conhecimento tácito;

- **Externalização:** de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- **Combinação:** de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- **Internalização:** de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades compartilhadas. A externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A combinação, para os referidos autores, é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento em que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Finalmente, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está relacionada ao aprender fazendo.

Outra questão que é colocada por Nonaka e Takeuchi (1997) é com relação à gestão deste conhecimento criado, que para eles é o processo através do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços ou sistemas, para quem o processo de gestão do conhecimento é dinâmico e envolve quatro fases de conversão do conhecimento, como é colocado na figura 02 que explica a como ocorre a conversão do conhecimento proposta pelos autores.

DE	PARA	
	CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
CONHECIMENTO TÁCITO	SOCIALIZAÇÃO <i>Conhecimento Compartilhado</i>	EXTERNALIZAÇÃO <i>Conhecimento Conceitual</i>
CONHECIMENTO EXPLÍCITO	INTERIORIZAÇÃO <i>Conhecimento Operacional</i>	COMBINAÇÃO <i>Conhecimento Sistêmico</i>

Figura 02 – Modos de conversão de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Esta interação entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de conversão do conhecimento e também apresentam alguns

exemplos dos quatro modos de conversão do conhecimento:

- **Conhecimento compartilhado:** que é a socialização do conhecimento, pode ser observado pela aquisição de habilidades técnicas através da comunicação oral, observação, imitação e prática, por meio de compartilhamento de experiências. Isso está intrinsecamente relacionado com teorias dos processos de grupo e também com cultura organizacional;
- **Conhecimento Conceitual:** que é a externalização do conhecimento, pode ser observado através da descrição de uma imagem, impressão ou fato por meio de uma linguagem escrita ou pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Observa-se a negligência desse conceito na teoria organizacional, porém é comum a sua prática em empresas japonesas;
- **Conhecimento Sistemico:** que é a integração de diversas informações de várias bases de dados. Suas raízes estão no processamento de informações e na educação formal;
- **Conhecimento Operacional:** que é a interiorização do conhecimento, consiste no aprender fazendo, seguindo os passos de um manual até não ser mais preciso ou aprender a fazer a partir de um *know how* compartilhado que alargou a base de conhecimento organizacional.

2.3.3 Comunidades de Aprendizagem

Antes de se definir as comunidades de aprendizagem, é preciso compreender antes a noção clássica de comunidade que Lemos (2002) afirma estar relacionada com a idéia de um espaço de partilha, a uma sensação, a um sentimento de pertencimento, de inter-relacionamento íntimo a determinado agrupamento social. Por sua vez, Costa (2000) destaca que, dentro de uma abordagem sociológica, os itens mais freqüentemente mencionados nos estudos sobre comunidades são: o espaço geográfico, as interações sociais e os laços comuns, e que, na medida em que limites para comunidades são vistos como independentes de proximidade física, o foco principal tende a se concentrar na questão das interações entre seus membros.

Segundo Paiva e Barbosa (2001), as dificuldades de competição das pequenas e

médias empresas no contexto de um mercado globalizado apresentam-se mais acentuadas em função de fatores críticos associados à ineficiência das organizações de apoio, à distribuição de conhecimentos tecnológicos entre pequenas, médias e grandes empresas e à falta transferência de tecnologia oriunda das instituições de pesquisa. Nesse contexto, as comunidades de aprendizagem aparecem como uma estratégia de relacionamento entre empresas que vai possibilitar um aumento dos ganhos coletivos através do compartilhamento de recursos difíceis de serem obtidos através da ação isolada.

Segundo Brown e Duguid (1991) enquanto o conhecimento é frequentemente pensado como sendo de propriedade individual, uma grande quantidade de conhecimento está sendo produzida e organizada coletivamente. Esses conhecimentos gerados quando as pessoas trabalham em grupos nos quais os relacionamentos são bem estreitos são conhecidos como “comunidades de prática”.

Wenger e Snuder (2001) observam outros elementos teóricos importantes para a compreensão do modo de funcionamento das comunidades de aprendizagem em meios organizacionais foram apropriados do conceito de “comunidade de prática” que seria como uma nova forma organizacional complementar às estruturas existentes, criada para estimular a mudança, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos. Segundo McNamara (2005) o objetivo das comunidades de aprendizagem consiste em promover o compartilhamento de conhecimento de maneira eficaz entre pequenas e médias empresas locais e/ou estrangeiras dentro de um “cluster”.

Antes de conceituarmos comunidades de aprendizagem no escopo deste trabalho, vale ressaltar algumas diferenças que podem gerar certa confusão com relação ao termo. Existem algumas diferenças entre três termos: (1) Comunidade de Aprendizagem, que seria onde todos os membros da comunidade aprendendo juntos; (2) Aprendizagem Organizacional via Comunidade seria quando aprendem uns com os outros dentro do grupo; e (3) Aprendizagem de comunidade de organizações a partir da aprendizagem de seus participantes uns com os outros.

Com base no que foi exposto com relação a todos os elementos desde a cultura organizacional, passando pela aprendizagem e conhecimento organizacional que fazem parte do contexto das comunidades de aprendizagem e culminando com a presente explanação sobre os conceitos de comunidade clássica chegando ao contexto organizacional, como definição de comunidades de aprendizagem pode-se estabelecer o seguinte das diferentes fontes teóricas: comunidade de aprendizagem é um sistema de inter-relação de empresas com

interesses semelhantes que compartilham conhecimentos adquiridos de maneira eficaz com os outros membros que fazem parte desta comunidade com a finalidade de melhorar o desempenho de todos os integrantes.

2.4 VISÃO GERAL SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia tem um papel fundamental na permanência de uma organização no mercado. É através da estratégia que a organização irá se posicionar, ou seja, é como ela fará o direcionamento de suas ações para poder agir diante das ameaças da concorrência ou influenciar o ambiente competitivo. Porém, os conceitos de estratégia, para que ela serve e seu entendimento não fica bem claro, pode-se dizer que estratégia é uma palavra que todos pensam que sabem o que significam, mas na hora de explicar não é tão fácil assim. Nesse sentido, diversos autores se posicionam sobre o que é e como se formam as estratégias.

Segundo Ansoff (1977) a estratégia é um processo racional que fica centrado na alta cúpula da organização, onde os objetivos são essenciais na orientação, na avaliação do desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu “perfil de potencialidades”. Além disso, Ansoff (1990) também define estratégia como sendo as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Ele coloca que as características específicas das estratégias de negócios são: (1) processo de formulação da estratégia estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá; (2) a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, (3) o uso apropriado da estratégia exige “feedback” estratégico.

Portanto, segundo Ansoff (1990), as decisões estratégicas são aquelas que permitem a empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere. Para ele, a Administração Estratégica compartilha com a Administração por Objetivos a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa. Entretanto, ao passo que a Administração por Objetivos utiliza os objetivos traçados como base de uma visão global da gestão, a Administração Estratégica se interessa pelo papel dos objetivos nas decisões estratégicas.

Para Andrews (1991) a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais

políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades. E o autor ainda complementa que a estratégia de uma organização é o modelo de decisão da empresa, em que são elaborados os objetivos e metas e também as normas e planos para o cumprimento dos objetivos traçados. Para o autor a estratégia pode ser vista como um processo intrinsecamente ligado à estrutura da empresa, bem como sua atuação e a cultura organizacional.

No artigo “O que é Estratégia?” Porter (1996) define a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de atividades diferentes, as quais, para gerar um posicionamento estratégico devem ser diferentes das dos rivais. Nesse sentido, o sucesso de uma estratégia depende da organização conseguir desenvolver vários processos muito bem e, além disso, saber integrá-los. As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações que estão ocorrendo a todo o momento no mercado. Porter (1996) também coloca que a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é o objetivo principal de qualquer organização. Mas ambas funcionam de maneira diferente e não podem ser confundidas como sendo a mesma coisa. Uma organização que deseja estar sempre à frente de seus concorrentes deve ter uma característica única ela terá de proporcionar maior valor agregado nos seus produtos ou serviços para os consumidores ou criar valor no produto ou serviço a custos mais baixos; ou ainda fazer as duas coisas, ou seja, o fato de proporcionar maior valor lhe dá a oportunidade de cobrar um preço mais elevado e uma maior eficiência operacional significa custos unitários mais baixos.

Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação de estratégia. A idéia é que através da competência essencial da organização é que se origina vantagem competitiva. Essas competências essenciais podem ser definidas como o aprendizado contínuo da organização, a forma como é feita a comunicação dentro dela, a capacidade de integrar várias tecnologias e o comprometimento e/ou envolvimento das pessoas que compõem a organização. A idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio

tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios. A carteira de competências habilitaria a organização a desenvolver e manter carteiras de negócio adequadas à sua estratégia.

Talvez prevendo a dinâmica que deveria se estabelecer nas condições concorrenciais em uma possível ausência de padrões, Mintzberg (1991) apontou maneiras diferentes como a estratégia poderia se empregada e, dessa forma, definida. O autor propõe a leitura da estratégia na forma em que denominou de “Os Cinco P’s da Estratégia”: estratégia como Plano, como Trama (*Ploy*), como Padrão, como Posição e como Perspectiva. Mintzberg (1991) sugere que as empresas, assim como as pessoas, desenvolvem um caráter a partir da interação com o mundo, através de suas habilidades específicas. O autor, caracterizado pela forma descritiva com que trata do assunto, ainda, direcionado a obter um melhor entendimento do que seria a estratégia, relaciona os diversos conceitos às várias linhas de pensamento agrupando-os em dez escolas de pensamento e formulação da estratégia. Essas estão divididas em três escolas prescritivas: do Design, do Planejamento, do Posicionamento; e sete escolas descritivas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. (MINTZBERG *ET AL*, 2000).

A elaboração estratégica trata, em síntese, da análise de como as estratégias surgem nas organizações. Dessa forma, como referência, adota-se neste trabalho a proposta de Mintzberg (1991) onde ele ressalta a necessidade de uma abordagem para a elaboração de estratégias mais adequadas aos tempos de mudanças constantes. Porém, como Mintzberg *et al* (2000) observa, pouca ou nenhuma estratégia adota, apenas, o modo deliberado ou emergente. Apenas deliberado significaria que o aprendizado seria zero e se fosse apenas emergente significaria que haveria total ausência de controle. Com isso, observa-se que todas as estratégias devem de algum modo ser uma mescla de deliberadas e emergentes, ou seja, deve haver controle e deve ser fomentado com o aprendizado. Mintzberg (1991) apresenta um modelo para explicar diferenças entre Estratégias Intencionais, Deliberadas, Emergentes e Não Realizadas, conforme mostra a figura 03.

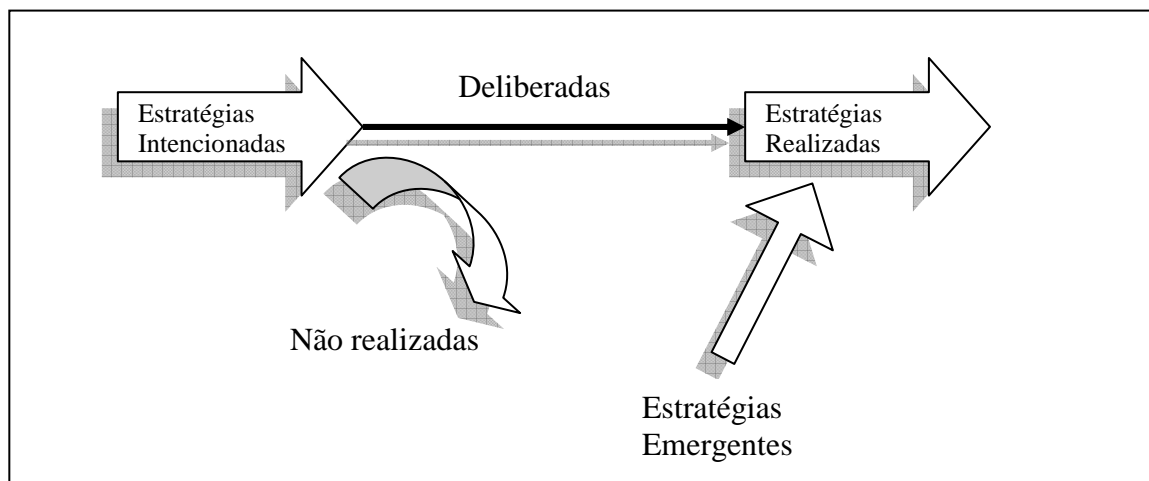


Figura 03 - Diferenças entre os tipos de estratégias

Fonte: Mintzberg (1991).

Segundo Mintzberg (1991) a estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma seqüência de decisões e ações, ou seja, a formação da estratégia é um movimento contínuo.

2.5 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização tem início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos ou ainda como colocam Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização é um processo de envolvimento crescente em atividades internacionais. Em função da análise dos benefícios, dos custos e dos riscos é possível determinar quais as vias de internacionalização mais apropriadas à empresa. Em seguida, é necessário verificar se a atuação nos mercados externos deve ser adaptada para aumentar a penetração comercial ou se pode ser padronizada para explorar economias de escala.

É igualmente importante definir a opção de internacionalização que melhor conjuga as vantagens de integração global com os proveitos da adequação local. O nível de internacionalização da empresa deve evoluir, em paralelo, com as tendências do mercado e suas competências internas, contribuindo, assim, para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais. Nesta seção, será explanada sobre três correntes que falam sobre o

processo de internacionalização: (1) abordagem econômica; (2) abordagem comportamentalista ou processual e; (3) a escola nórdica; (4) e na última parte, uma seção com relação à fatores culturais e a distância psíquica que têm relevante influência nos negócios internacionais.

2.5.1 Abordagem Econômica da Internacionalização

No que tange a abordagem econômica nota-se que ela consiste de cinco grandes teorias. A teoria da vantagem monopolista que tem como base os trabalhos de Caves (1971) e Hymer (1976) que defendem que as organizações multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados. Desse modo, segundo Caves (1971), pressupõe-se que as empresas partirão para o mercado externo, quando forem capazes de utilizar suas vantagens monopolistas em outros países com ou sem custo adicional ao que possuem em seus mercados de origem.

Nos trabalhos de Vernon (1966) tem a teoria do ciclo do produto que diz que para cada estágio do ciclo de vida de um produto tem diferentes implicações no processo de internacionalização. Desse modo, a internacionalização de uma organização estaria intrinsecamente relacionada com ciclo de desenvolvimento de um produto.

A teoria da internalização e dos custos de transação tem como principal influência os trabalhos de Buckley e Casson (1976), Hennart (1982) e Rugman (1980). Estes trabalhos se unem para explicar a existência de empresas multinacionais, bem como para ampliar os conhecimentos para o controle e gerenciamento dos riscos que acompanham qualquer tipo de transações internacionais. Dessa forma, assume-se que uma empresa multinacional seria um meio de expandir o controle de atividades em mais de um país. Segundo Andreff (2000) os custos de transação ultrapassam os da coordenação na organização, e assim, a empresa internaliza o mercado, ou seja, substitui a exportação pelo investimento direto estrangeiro. A principal característica desta teoria consiste em assumir que a decisão do envolvimento internacional invariavelmente deve ter como principal base a redução de custos.

Outra teoria que foi postulada por Knickerbocker (1973) é a teoria da reação oligopolista, assegura que as organizações se tornam multinacionais para equivaler-se às ações de outros membros em um oligopólio. Neste sentido, a idéia central é que as organizações se imitam no intuito de reduzir o risco de serem diferentes. Embora a teoria da

reação oligopolista promova explicações para a internacionalização, esta não explana a decisão inicial para o investimento no exterior, ou seja, permanece ausente a explicação para a internacionalização da primeira organização a fazê-lo (MCDOUGALL, OVIATT e SHANE, 1994).

Na década de 80 foi desenvolvida pelos trabalhos de Dunning (1980; 1988) a chamada Teoria Eclética da Internacionalização. Devido às dificuldades para explicar o processo de internacionalização, o autor acabou sistematizando alguns dos principais fundamentos das abordagens anteriores (como localização, competição, internalização e custos de transação). A Teoria Eclética de Dunning de acordo com Johanson e Vahlne (1990) atualmente representa um dos pensamentos teóricos mais aceitos nos estudos sobre internacionalização.

De acordo com Dunning (2001), A Teoria Eclética busca explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, mais especificamente o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintas forças:

- **Vantagens de propriedade:** dizem respeito às capacidades desenvolvidas pela organização e que lhe permite relativamente um melhor posicionamento no mercado. Normalmente são os ativos intangíveis da empresa como tecnologias, conhecimentos, informações, marcas e patentes.
- **Vantagens de localização:** são àquelas oferecidas por um determinado país ou região Alguns exemplos são infra-estrutura, custos de mão de obra; tarifas e impostos domésticos, entre outros.
- **Vantagens de internalização:** consiste na habilidade da organização transferir suas vantagens de propriedade para o exterior através de uma subsidiária, ao invés de explorá-los pela venda.

Uma das principais contribuições da Teoria Eclética da Internacionalização, ao focalizar três conjuntos essenciais de vantagens ou forças que moldam e determinam o IDE, é o fato de que as atividades em negócios internacionais se relacionam e são dependentes do contexto específico em que estas se desenvolvem: a organização (empresa); a indústria (setor); e a região ou o país.

2.5.2 Abordagem Comportamentalista ou Processual da Internacionalização: A Escola de Uppsala

Na década de 70, começam a ter ênfase as abordagens comportamentais de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais e que foram difundidas pela Escola de Uppsala. De acordo com essa abordagem Johanson e Vahlne (1977), afirmam que as empresas passariam por um processo sequencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, o uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior conforme mostra a figura 04.

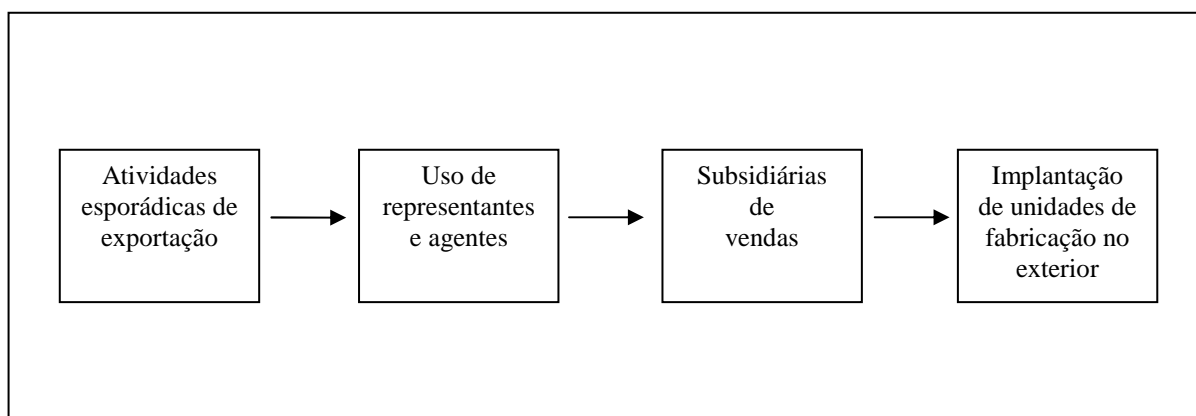


Figura 04 – Estágios do Processo de Internacionalização

Fonte: Aadaptado de Johanson e Vahlne (1977).

Conforme os mesmos autores, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. A definição de internacionalização para Johanson e Vahlne (1977) então é considerada como um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem ‘aprender fazendo’ e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas.

Ainda segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual devido ao fato de haver diferenças culturais e distância psíquica entre o país exportador e o país hospedeiro. Essas diferenças geram incertezas sobre os resultados a serem alcançados e só podem ser diminuídas a partir do momento em que se conhece a cultura local e esse processo de conhecimento da cultura é gradual e empírico. Nesse caso a organização

deve aprender a cultura na qual se está expandindo seus negócios pela experiência adquirida no mercado. Dessa forma, à medida que vai se conhecendo melhor a cultura do país hospedeiro, as incertezas que havia no início do processo vão diminuindo e assim aumentando o comprometimento de recursos com o mercado. Para reforçar este ponto vale ressaltar que Carlson (1975) coloca que as operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais que criam incerteza adicional. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional e linguagem, maior o nível de incerteza.

Seguindo o mesmo raciocínio, Cavusgil (1980) considera que essa forma processual do processo de internacionalização surge das grandes incertezas, dos elevados custos com informação e também da falta de conhecimento empírico do mercado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte. No ponto de vista do autor, a exportação seria uma espécie de inovação para essas organizações, devido ao alto grau de incerteza envolvido na operação que apenas será reduzida adquirindo-se experiência.

De acordo com Nordström e Vahlne (1985), o tamanho do mercado e outros determinantes econômicos, no processo de internacionalização da empresa, também são importantes. Para defender a abordagem comportamental Johanson e Vahlne (1990), argumentam que se aplicaria melhor no início do processo de internacionalização, outros autores como, por exemplo, Millington e Bayliss (1990), Björkman e Forsgren (2000) também defendem a mesma perspectiva. Segundo Andersson (2000) uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos e concomitantemente direcionar-se ao comportamento organizacional ao se internacionalizar, assumindo que o processo também envolve aprendizagem.

2.5.3 Teoria Evolucionária: A Escola Nórdica de Internacionalização

Porém, na Escola Nórdica existem críticas ao modelo processual de internacionalização. Autores como McDougall, Oviatt e Shane (1994), McDougall e Oviatt (1996) e Parker (1998) apontam evidências cada vez mais comuns de organizações cujos investimentos internacionais foram significativos desde sua fundação, implicando um processo de internacionalização que desafia as tradicionais teorias comportamentais. Entretanto, a principal crítica é o fato de considerar o modelo de Uppsala demasiadamente

determinista. Petersen e Pedersen (1994) confirmam empiricamente que existem empresas que saltam os estágios iniciais sugeridos pela Escola de Uppsala. Outro fator que não é levado em consideração é que as organizações podem parar em um determinado estágio do processo se acomodar e não seguir para os demais. Andersen (1993) considera que o modelo comportamentalista é conceitual e insuficiente da perspectiva metodológica, devido ao fato do modelo não explicar por que as organizações podem não evoluir conforme preza o modelo.

Hedlung e Kverneland (1984) sugerem que as empresas suecas têm preferência por caminhos mais curtos no processo de internacionalização, suprimindo fases e em alguns casos vão direto da etapa do agente de vendas para a etapa de investimento direto na forma de subsidiária para produção. Os autores reconhecem que a distância psíquica (que será devidamente conceituada no decorrer desta seção) dá alguma explicação para este fenômeno, mas por outro lado eles afirmam que mudanças no ambiente têm levado as organizações a optarem por modos de entrada mais diretos. Hedlung e Kverneland (1984) ainda colocam que quando as empresas têm experiência em mercados distintos e variados, elas gradualmente se afastam do comportamento chamado *learning by doing* previsto pelo modelo.

Outros autores da Escola Nórdica, como Hedlung e Kverneland (1985), Benito e Welch (1994) e Petersen e Pedersen (1994) têm indicado que o modelo é menos válido no caso de empresas de setores de alta tecnologia, ou na indústria de serviços, e no caso de empresas cujas operações internacionais não são motivadas pela busca de novos mercados. Entretanto, Björkman e Forsgren (2000), colocam um problema mais básico com o Modelo de Uppsala que seria a sua ênfase na aprendizagem organizacional como a força motriz básica da internacionalização de uma firma.

Neste caso a questão é que, apesar de que de alguma forma se reconheça a validade do modelo processual da Escola de Uppsala, organizou-se uma revisão do modelo original buscando uma maior profundidade e uma nova perspectiva ao modelo. Na Escola Nórdica, o processo de internacionalização tem uma complexidade maior como colocam Petersen e Welch (1999) sobre os modos de entrada, que estes podem ser múltiplos e combinados, o que é chamado de *packaged form*. Existem outras questões que foram levadas em consideração pela Escola Nórdica como a teoria das redes interorganizacionais e o paradoxo da distância psíquica (ou cultural) que serão abordados a seguir.

No que tange as redes de relacionamento, Johanson e Vahlne (1992) colocam que o que dá forma à estrutura das redes é a maior qualidade e a intensidade das interações entre os atores participantes e não tanto o processo decisório. Conforme é colocado por Johannisson

(1994); Forsgren e Johanson (1992) o que une essas redes são tanto os negócios em que estão envolvidas como aspectos pessoais e cognitivos que têm uma importância considerável nas estratégias de internacionalização das empresas. Outro ponto relevante neste ponto é o que salientam Andersson e Johanson (1997) que a eficácia da aprendizagem por meio de redes de relacionamento é resultado de como as empresas desenvolverão os vários tipos de relacionamento.

2.5.4 Fatores Culturais e o Paradoxo da Distância Psíquica

Analisar a cultura nacional é importante para explicar diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Um trabalho pioneiro na área foi o de Hofstede (1980), que em uma pesquisa feita na IBM e suas subsidiárias espalhadas por 40 países, ele fez uma comparação da cultura organizacional entre as subsidiárias da empresa. O autor encontrou características particulares da cultura de cada país na organização do trabalho em cada uma das subsidiárias.

A cultura nacional do trabalho, de acordo com Hofstede (1980), pode ser avaliada em quatro dimensões: distância de poder alto-baixa, busca por evitar incertezas alta/baixa, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade. A distância do poder diz respeito à medida com a qual os membros da organização menos poderosos aceitam a distribuição desigual do poder. A procura por evitar a incerteza mede o nível de incômodo diante de situações ambíguas dentro da organização e como essas questões são evitadas.

Quando se fala de culturas individualistas observa-se aquelas em, que as pessoas agem independentes dos outros membros do grupo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, redes nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhe estão mais próximos. Por fim, a masculinidade/feminilidade refere-se à separação dos papéis de gênero numa sociedade. Em culturas masculinas, há tendências a comportamentos mais afirmativos, enquanto que as femininas são mais criativas. Culturas masculinas enfatizam a aquisição de dinheiro e de coisas, enquanto culturas femininas valorizam relacionamento entre pessoas e a preocupação com o próximo.

O fator cultural está presente em todas as perspectivas apresentadas anteriormente e vai ter importante influência na maneira como as organizações vão escolher o modo de entrada em mercados externos e devido a isto julgou-se necessário abrir uma seção para

verificar-se as principais idéias sobre esses fatores.

Johansson e Vahlne (1977) já ressaltavam a importância de se entender as diferenças culturais de cada país, já que a distância física pode influenciar na escolha estratégica do mercado em que se pretende atuar. A distância física pode abreviar o processo de internacionalização da empresa à medida que padrões culturais semelhantes exigem menor esforço na aquisição de conhecimentos e habilidades, dessa maneira possibilitando um maior comprometimento com o mercado.

Rodrigues (1995) chama a atenção para a importância da similaridade cultural nos investimentos internacionais ao sugerir que a formação de blocos econômicos regionais pode estar relacionada com a maior facilidade de internacionalização de capital para países vizinhos. Em contrapartida, Welch e Luostarinen (1988) observam que nos estágios iniciais do processo de internacionalização existe uma tendência em abordar mercados mais próximos fisicamente, proporcionando menores custos de entrada.

Outro fator que tem impacto direto sobre as estratégias de internacionalização é a Distância Cultural ou Psíquica. Segundo O'Grady e Lane (1996), o estudo dos pontos em comum e das diferenças é essencial para que se compreendam fatores que afetam o processo decisório. O'Grady e Lane (1996) deram ênfase à importância da interpretação correta pela alta gerência das informações culturais coletadas; mesmo em países culturalmente próximos, podem haver diferenças significativas que interfiram na habilidade do gerente conduzir os negócios da empresa. A gestão eficiente em ambientes culturalmente distintos está empenhada na compreensão da cultura das pessoas com as quais se planeja negociar e, concomitantemente, no processo de aprendizado sobre mercados, regiões, clientes e concorrência daquela cultura.

Segundo Rangan *et al* (2006) as empresas tendem a iniciar suas operações internacionais em países cuja cultura é mais facilmente compreendida. A afinidade cultural, como também o idioma nacional, ainda é determinante nas decisões de comércio e investimento. Shenkar (2001), diz que estratégia, gestão, comportamento organizacional e recursos humanos são afetados pela distância cultural da empresa com o país anfitrião.

2.6 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

Existem vários pontos de vista no que diz respeito à questão das estratégias de diversificação nas organizações. A respeito disso Wernerfelt (1984), postula que a VBR provê uma base que provê uma perspectiva de formulação das estratégias em empresas diversificadas:

- Qual dos ramos atuais da empresa deve ser fundamentada a diversificação?
- Quais os recursos que a empresa deve desenvolver através da diversificação?
- Em que mercado e com qual seqüência deve a empresa encaminhar a diversificação?
- Qual tipo de negócio é preferível para a empresa adquirir?

Além disso, Wernerfelt (1984), observa que deve-se observar os recursos da empresa, para verificar quais deles vão conduzir a organização a terem vantagens competitivas imediatas sob a perspectiva de produtos diferentes dos que são tradicionalmente produzidos. Dessa forma, identificando-se recursos que conduzirão a empresas a obterem lucros maiores, cria-se barreiras de entrada associadas a posição que a empresa ocupa.

Wernerfelt (1984) ainda coloca que a estratégias de grandes firmas deve envolver um equilíbrio entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos segmentos. Também deve-se ter atenção para a questão da aquisição de recursos raros em um mercado altamente imperfeito levarão as empresas a conseguirem bons retornos financeiros. Whittington (2002) aponta a inovação, a internacionalização e a diversificação como as estratégias mais importantes para o alcance desse objetivo. A orientação mercadológica é a tônica da inovação, através da qual a empresa busca adequar os avanços tecnológicos a produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor.

Segundo Porter (1989), a estratégia de diversificação deve concentrar-se na descoberta e na entrada em novos negócios que reforcem as inter-relações mais importantes ou na criação de novas inter-relações de grande importância estratégica. Segundo ele a diversificação baseada em inter-relações é a forma de diversificação com maior probabilidade de sustentar a vantagem competitiva em indústrias existentes ou também resultar em vantagem sustentável em indústrias emergentes. Essas inter-relações colocadas pelo autor estão melhor conceituadas no quadro 03.

Quadro 03 – Formas possíveis de inter-relação

Inter-Relações de Aquisição		Inter-relações Tecnológicas		Inter-relações de Infra-Estrutura	
Fontes de Inter-relação	Formas Possíveis de Compartilhamento	Fontes de Inter-relação	Formas Possíveis de Compartilhamento	Fontes de Inter-relação	Formas Possíveis de Compartilhamento
Insumos Adquiridos	Aquisição conjunta	Tecnologia comum dos produtos; Tecnologia comum dos processos; Tecnologia comum em outras atividades de valor; Um produto incorporado a outro; <i>Interface</i> entre produtos	Desenvolvimento conjunto de tecnologia; Projeto de <i>interface</i> conjunto	Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa; Capital comum	Levantamento de capital (financiamento); Utilização de caixa; Contabilidade; Departamento jurídico; Relações com o governo; Contratação e treinamento; Outras atividades de infra-estrutura
Inter-Relações de Produção			Inter-relações de Mercado		
Fontes de Inter-relação		Formas Possíveis de Compartilhamento	Fontes de Inter-relação		Formas Possíveis de Compartilhamento
Localização comum de matérias-primas; Processo de fabricação idêntico ou similar; Processo de montagem idêntico ou similar; Procedimento de testes de controle de qualidade idênticos ou similares; Necessidades comuns de suporte de fábrica		Logística Interna; Fabricação de Componentes; Instalações de montagem; Instalações e testes de controle de qualidade; Atividades indiretas de produção; Infra-estrutura do local	Comprador comum; Canal comum; Mercado geográfico comum		Marca registrada; Venda cruzada de produtos; Pacote de vendas; Subsídio cruzado de produtos complementares; Departamento de <i>marketing</i> ; Força de vendas; Rede de serviço/conserto; Sistema de processamento de pedidos; Sistema de distribuição física; Organização de financiamento para o comprador ou distribuidor.

Fonte: Porter, (1989).

A partir da matriz desenvolvida por Ansoff (1957; 1990), estratégias de crescimento podem ser estabelecidas a partir da combinação de produtos e mercados e da análise dos ambientes interno e externo. As opções desse modelo são: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Para Ansoff (1957), a diversificação geralmente requer novas competências, técnicas e instalações que alteram a estrutura organizacional de acordo com a oportunidade selecionada: diversificação vertical (integração), diversificação horizontal (relacionada) ou diversificação lateral (não-relacionada).

Ansoff (1990) relaciona o conceito de diversificação como um dos componentes do vetor de crescimento de uma empresa. Este vetor de crescimento é o que especifica a direção na qual a empresa pretende desenvolver sua carteira. Os componentes desse vetor de crescimento são: (1) penetração de mercado: que mostra a direção de crescimento por meio da participação no mercado para produtos e mercados que já existem; (2) desenvolvimento de mercados: onde se buscam novas missões para os produtos já existentes; (3) desenvolvimento de produtos: onde são criados novos produtos para substituir os atuais; (4) diversificação: onde tanto as missões quanto os produtos são novos. O quadro 04 ilustra essas condições.

Quadro 04 – Componentes do Vetor de Crescimento

<div> <div>Produto</div> <div>Missão</div> </div>	Corrente	Nova
	Corrente	Nova
	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1990).

A estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa é para Oliveira (1993) a estratégia de diversificação. Esta estratégia pode assumir alguns aspectos, dentre eles pode-se destacar:

- **Diversificação horizontal:** onde a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares;
- **Diversificação vertical:** onde a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor

final do produto que já se fabrica;

- **Diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;
- **Diversificação conglomerativa:** diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

Ansoff (1990) foi um dos primeiros autores a relacionar diversificação e internacionalização, onde ele coloca que uma trajetória da organização para além de seus limites de negócios tradicionais assumiu duas formas distintas: internacionalização e diversificação. A figura 05 ilustra como se dá esse processo:

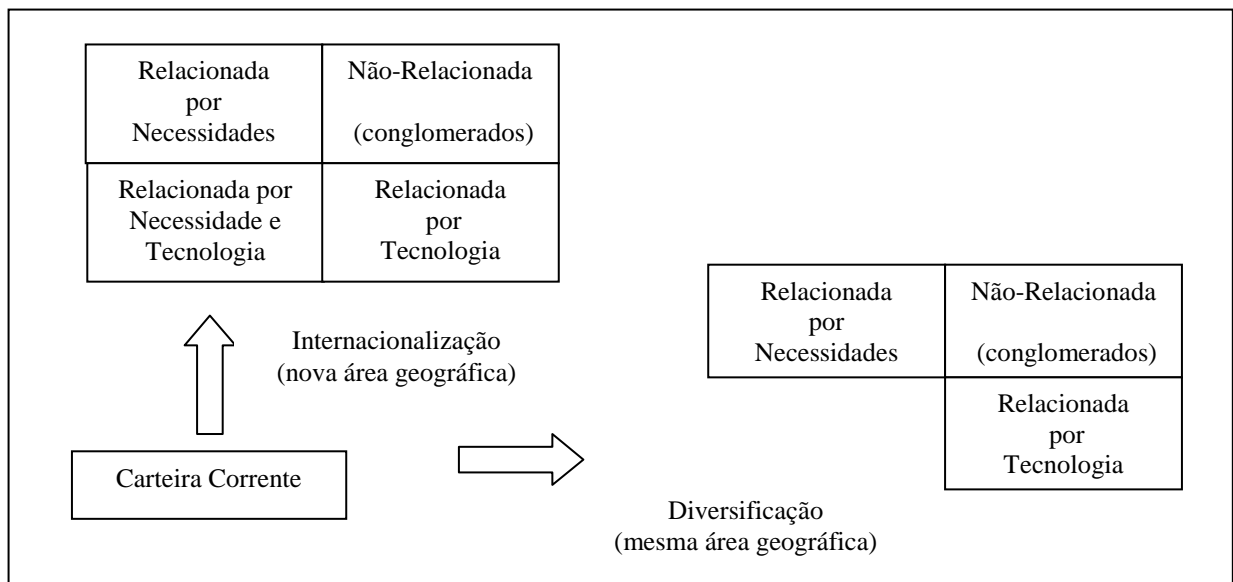


Figura 05 – Alternativas de Diversificação e Internacionalização

Fonte: Ansoff (1990).

Desse modo, pode-se assumir que diversificação no escopo desse trabalho pode ser definida como um tipo de estratégia no nível corporativo que trata dos mercados que a empresa irá trabalhar os produtos que ela produzirá e competências que serão geradas que são distintos dos atuais.

2.7 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Martinelli e Joyal (2004) observam que o espaço está deixando de ser contemplado como simplesmente um suporte físico das atividades empresariais e de seus processos econômicos. De acordo com os autores, estão começando a ser mais valorizadas as questões que concernem aos territórios e as relações com os atores sociais, suas organizações concretas, técnicas produtivas, o ambiente e a mobilização sócio-cultural.

Dessa maneira observa-se que os APL possuem uma função de extrema importância no desenvolvimento sócio-econômico e também tecnológico da região onde eles estão inseridos, trazendo benefícios a todos os envolvidos, desde as empresas que fazem parte do arranjo até as comunidades locais, centros de pesquisa, instituições de ensino e instituições públicas ou privadas. Esses fatores possibilitarão a geração de maior aprendizagem e conseqüentemente compartilhamento do conhecimento para as empresas que compõem os APL, dessa forma dando uma maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos.

Nesse contexto, é que se verifica como a importância da questão dos Arranjos Produtivos Locais (APL) e seus impactos nas organizações que fazem parte do aglomerado. Observa-se na literatura existem duas linhas de pensamento significativas para explicar a relação entre aglomerados e territórios. A primeira é a noção de *cluster*, cujo autor principal é Porter (1998) e a segunda noção dada pelos estudiosos dos distritos italianos que vão além da noção de aglomeração, chegando a aspectos mais profundos dos territórios que estão inseridos no processo das aglomerações, como fatores sócio-culturais, históricos e institucionais que definem as identidades específicas das regiões. Essas duas linhas de pensamento não são opostas, apenas enfocam aspectos diferentes e complementares de aglomerados produtivos, por um lado a noção de *cluster* enfoca grandes empresas e os fatores produtivos e do outro os estudiosos dos distritos italianos ressaltam mais os fatores culturais e históricos destes territórios.

Suzigan (2000) aborda as principais questões da literatura sobre cluster. Os dois primeiros enfoques são similares no sentido em que ambos tratam *clusters* como resultado natural das forças de mercado. O que pode ser feito nesse caso é corrigir imperfeições de mercado e implementar medidas gerais de política. Os outros três enfoques são similares no sentido oposto, eles enfatizam fortemente o apoio do setor público por meio de medidas

específicas de política e a cooperação entre empresas nos clusters. O essencial da distinção entre os dois grupos pode ser sumariado pela comparação de três pares de categorias analíticas: economias externas de natureza incidental versus deliberada; a caracterização de economias externas como capacitantes (*enabling*) versus incapacitantes (*disabling*), e processos de mão invisível versus apoio do setor público no desempenho e na dinâmica dos clusters.

- **Nova Geografia Econômica:** Krugman (1995) propõe a nova geografia econômica na qual ele destaca o fato de que a aglomeração pode emergir de um acidente histórico e da presença de economias externas acidentais e incidentais.
- **Economia dos Negócios:** Já Porter (1998) enfatiza a importância da concentração das habilidades locais para as inovações comerciais e tecnológicas segundo a competitividade das empresas.
- **Economia Regional:** De acordo com Scott (1998) a economia regional enfatiza a tendência de empresas capitalistas a organizarem-se em clusters e também a presença do governo como fatores que podem gerar vantagens competitivas regionais.
- **Economia da Inovação:** Audretsch (1998) quando fala da economia da inovação observa que a concentração geográfica das firmas aumenta suas capacidades de avanço tecnológico por criar um ambiente propício para a geração de conhecimento por existir vários agentes com um interesse comum num local específico, além do conhecimento tácito gerado pelo setor.
- **Pequenas empresas e distritos industriais:** Schmitz (1997; 1999) coloca que além das economias externas locais incidentais ou espontâneas, há uma força deliberada em ação, que pode ser decorrente de cooperação conscientemente buscada entre agentes privados, e do apoio do setor público.

Porter (1998) trabalha com o conceito de *cluster* que seria um agrupamento de empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade. Porter (1998) destaca como exemplo em seu trabalho o Vale do Silício e Hollywood na Califórnia nos Estados Unidos e afirma que essa é uma característica marcante em todas as

economias, sobretudo nos países desenvolvidos. O autor ainda observa que os clusters são típicos e não singulares, garantindo que fatores locais, como conhecimento, relacionamentos, motivação influenciam a vantagem competitiva em uma economia globalizada que os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Em Casarotto Filho (2004) encontra-se uma melhor caracterização do que seria a segunda corrente citada. Ele demonstra um sistema produtivo local típico do Norte da Itália, apresentando os mecanismos de integração regional, normalmente em caráter virtual. Esse sistema produtivo local estruturado contém uma Agência de Desenvolvimento Regional, que é um instrumento de integração de quarto grau, pois atua sobre toda a região, e seus sócios são os entes públicos e privados que trabalham pelo desenvolvimento da região. Logo abaixo se encontra no terceiro grau dois instrumentos de integração, um observatório econômico ou centro de informação e um centro catalisador de tecnologia que são também virtuais e atuam no desenvolvimento do cluster em si e seus sócios normalmente são os principais atores da cadeia produtiva desse cluster e parceiros públicos. No segundo grau encontram-se as associações empresariais e por fim no primeiro grau estão os consórcios de empresas.

Além disso, Casarotto Filho e Pires (1998) observam que o Sistema Produtivo Local deve manter ou ter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local.

Outra definição é encontrada em Lastres e Cassiolato (2003) que definem APL como sendo aglomerações de empresas localizadas em um território comum, que vão ter especialização de produção e vão manter algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre os membros e também com outros atores locais (governo, associações empresariais, instituições de crédito, etc.).

Existem também algumas definições mais técnicas do que consistem os APL. De acordo com o Sebrae (2007) um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos. Desta forma a noção de território é fundamental para a atuação em Arranjos Produtivos Locais.

Segundo a Lastres e Cassiolato (2003), os Arranjos Produtivos Locais são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam (ou têm condições de fomentar) vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem direcionada para o enraizamento da capacitação social e da capacitação inovativa, essencial para a competitividade empresarial. As principais características de um APL são as cooperações e as interações, a especialização produtiva, o território definido e o sistema de governança.

No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. “Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço” (SEBRAE, 2007). Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. Portanto, o Arranjo Produtivo Local compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos).

A definição que UNIDO (*United Nations Industrial Development Organization*) em 2001 deu no que se referem às redes de empresas se enquadra com o que poderia ser um conceito de APL no seu funcionamento ideal. A UNIDO (2001) definiu que redes são um conjunto de empresas que cooperam entre si num projeto conjunto, complementando-se mutuamente e especializando-se de maneira a superar os problemas comuns, a alcançar uma eficiência coletiva e a penetrar em mercados que seriam inacessíveis para cada empresa individualmente. Desse modo, pode-se assumir que esta definição é adequada quando estamos falando dos APL do estado do Paraná.

2.8 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos, mas pela capacidade de manter-se no mercado, de assegurar empregos, de proteger os investimentos e da melhoria de produtos e serviços. Nesse novo ambiente organizacional, o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional, e destes serão exigidos motivação, trabalho em equipe, senso de

compromisso e polivalência no desenvolvimento das atividades.

Gulati (1998) coloca que o fato de os resultados dos relacionamentos interorganizacionais não receberem a devida atenção da literatura, deve-se à dificuldade de se obter acesso aos dados necessários para medir as suas conseqüências com grande detalhe, especialmente quando os dados referentes ao resultado da organização são de caráter econômico, devido ao fato de que as organizações tratam seus dados econômicos de maneira sigilosa. Porém, Human e Provan (1997) abordam que, mesmo a literatura sendo um pouco escassa, ela mostra evidências de que as organizações que trabalham com relacionamentos interorganizacionais cooperativos conseguem resultados mais efetivos do que organizações que operam de maneira isolada.

A idéia de Parkhe (1993) vai ao encontro do que colocam Yan e Gray (1994) de que as organizações se utilizam desses relacionamentos interorganizacionais para alcançarem seus objetivos estratégicos, assim pode-se considerar que o resultado pode ser mensurado conforme cada uma delas alcança seu objetivo individual. Neste sentido, Pereira (2005) observa que a vantagem de analisar-se as organizações de forma individual é que se evidencia o fato de que uma rede de relacionamentos é constituída de organizações, e os resultados não poderão ser diferentes dos interesses das organizações que constituem essa rede de relacionamentos.

É de suma importância a questão da avaliação dos resultados dos Arranjos Produtivos Locais, porém se exige uma análise mais cuidadosa no que tange essa forma de organização coletiva. Mesmo considerando que, no final os APL, assim como qualquer outro tipo de organização, tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única maneira para mensurar os seus resultados. Nesse sentido, Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser de dois tipos:

- **Econômicos (transacionais):** os resultados transacionais estão relacionados à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização
- **Não-econômicos (transformacionais):** os resultados transformacionais são mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambas as coisas e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais.

Human e Provan (1997) demonstraram a preocupação em verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação podem obter melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. Para isso, os autores utilizaram-se da percepção dos gestores de organizações que atuam de maneira integrada, e também daquelas que não estão integradas em uma rede de cooperação. Assim, observou-se que organizações que estão envolvidas em uma rede de cooperação realmente obtêm melhores resultados do que organizações que atuam de maneira isolada.

Geringer e Hebert (1989) observam os resultados organizacionais dentro de uma visão coletiva baseada nos relacionamentos de cooperação e colocam que os resultados podem ser avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais interações. Analisando-se esta observação, percebe-se que a avaliação dos resultados dos APL exige uma análise que considere que a existência da individualidade das organizações convive com a coletividade dos relacionamentos de cooperação.

Segundo Souza (1995) também deve-se ressaltar a importância das redes interorganizacionais dando ênfase a alguns aspectos:

- A sua relevância para o estímulo a livre iniciativa e a capacidade empreendedora o alcance de relações de trabalho mais harmoniosas;
- A contribuição para a geração de novos empregos seja pelo crescimento das organizações que estão no mercado, seja pelo surgimento de novas organizações;
- O efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- O efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- A manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- Contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes organizações;
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Para Souza (1995), isso ocorre em função da forma de cooperação que as redes

interorganizacionais vão gerar, na qual fatores como informações, competências, e outros recursos são compartilhadas por meio de um processo em que tanto as organizações quanto os indivíduos são beneficiados representando, assim, uma das formas mais eficientes de promoção do desenvolvimento local.

Para Andion (2003) as redes interorganizacionais são vistas como formas dos atores sociais envolvidos se organizarem e agirem, com o objetivo de promover uma mudança, tanto de aspecto econômico quanto social. Andion (2003), também observa que as redes interorganizacionais entre outras conseqüências, permitem aproveitar com maior eficácia os recursos disponíveis, além de gerar economias de um número maior de projetos permitindo acelerar o processo de desenvolvimento.

Ainda segundo Andion (2003), as redes interorganizacionais possibilitam ir além de ações pontuais, fazendo com que os atores se envolvam com objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação e permitem uma melhor reflexão e soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da comunidade. Nesse sentido, a autora sugere que a contribuição das redes para o desenvolvimento deve ser analisada considerando a efetividade das redes por meio de quatro fatores, conforme é mostrado no quadro 05.

Quadro 05 - Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos

Fatores	Impactos
Promoção Econômica e Tecnológica	Melhoria das condições econômicas dos seus membros e outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento.
Promoção Social	Melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros.
Promoção Ambiental/Ecológica	Preservação do potencial da natureza e produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade.
Promoção Política	Influência nas políticas públicas relacionada à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

Fonte: Andion, (2003).

Dentro do escopo deste trabalho, destaca-se a definição de Andion (2003) para o que seriam os resultados organizacionais dentro de uma estrutura de rede interorganizacional de cooperação. Ela observa que os resultados seria a melhoria das condições econômicas dos membros e outros beneficiários, inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global, capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção e relação com a pesquisa científica e tecnológica.

3 METODOLOGIA

A metodologia está intrinsecamente relacionada a características pessoais do pesquisador e os procedimentos escolhidos para a realização do trabalho, incluindo as técnicas a serem utilizadas para atingir o objetivo principal da pesquisa e a resolução do problema.

Neste sentido, Morgan (1983) diz que “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”. Já para Gil (2002) o método científico é “o conjunto e procedimentos intelectuais e técnicas adotados para se atingir o conhecimento”. O método empregado neste trabalho foi um estudo de múltiplos casos descritivo que será explicado com maiores detalhes nas seções seguintes.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

DE QUE FORMA AS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM AFETAM OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS DO SUDOESTE DO PARANÁ E DE ARAPONGAS?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Este trabalho pretendeu verificar:

- Como são caracterizados os Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas que possuem estratégias de internacionalização e diversificação?
- Como se dá o processo das comunidades de aprendizagem e seus processos de transferência do conhecimento nos APL Sudoeste do Paraná e de Arapongas?
- Como ocorrem as estratégias de Internacionalização e Diversificação dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas?
- Quais as relações entre a formação, a implementação e os resultados das estratégias de internacionalização e de diversificação com o processo de

aprendizagem comunitária dos Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas?

3.1.2 Especificação das Categorias de Análise

De acordo com Kerlinger (1996), o termo “variável” talvez seja o mais usado na linguagem da ciência comportamental e pode ser definida como um construto, conceito com significado especificado “construído” dado por um pesquisador ou ainda ser um nome ou símbolo ao qual se atribuem valores. Reforçando a definição, Triviños (1987) coloca que as variáveis são características observáveis de algo que podem apresentar diferentes valores.

Desse modo, neste estudo temos variável independente (comunidades de aprendizagem), a variável dependente (resultados organizacionais) e as variáveis intervenientes (estratégias de internacionalização e diversificação). Segundo Kerlinger (1996) numa pesquisa a variável independente é o antecedente, já a variável dependente é o conseqüente, ou seja, a variável independente é uma variável que se supõe influenciar outra variável, no caso a dependente. Já a variável interveniente é a que estabelece a relação entre as duas variáveis. Creswell (2002) reforça que variáveis independentes são variáveis que “provavelmente” causam, influenciam ou afetam resultados e variáveis dependentes são variáveis que dependem das variáveis independentes, ou seja, são os resultados da influência das variáveis independentes e a variável interveniente é que vai mediar essa influência.

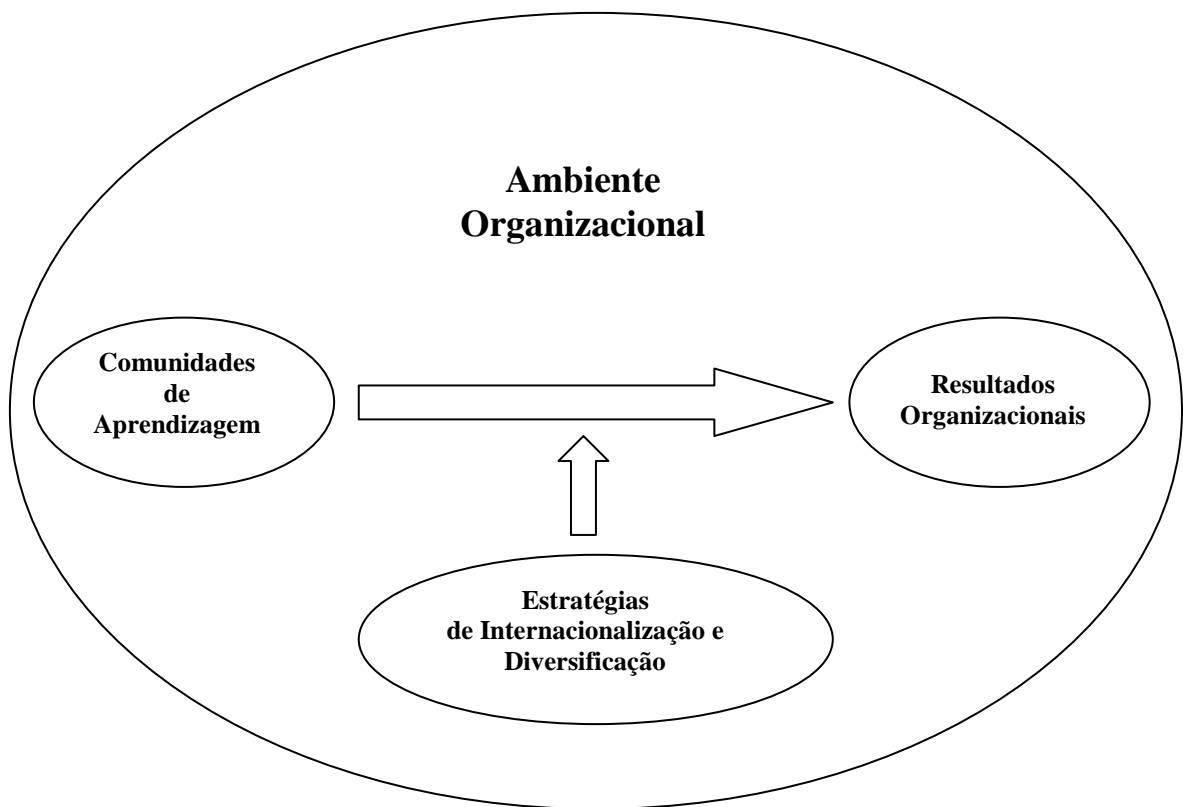


Figura 06. Especificação das Categorias de Análise

Fonte: elaborado pelo autor

3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

Comunidades de Aprendizagem

DC – “Comunidade de aprendizagem é um sistema de inter-relação de empresas com interesses semelhantes que compartilham o conhecimento adquirido de maneira eficaz com os outros membros que fazem parte desta comunidade com a finalidade de melhorar o desempenho de todos os integrantes”. (Definida pelo Autor)

DO – Foi operacionalizado por meio da identificação dos participantes no processo de aprendizagem, os mecanismos de aprendizagem individuais e coletivizadas, a transferência de conhecimento ou coletivização, o processo de compartilhamento de informações, da utilização comum de informações sobre o mercado e desenvolvimento em conjunto de produtos e serviços e a maneira como a aprendizagem é gerada e compartilhada entre os membros da a partir das respostas obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas

observação simples e pesquisa documental.

Estratégia de Internacionalização

DC – A estratégia de internacionalização é um conceito tradicional que trata de “um processo de envolvimento crescente em atividades internacionais” (WELCH E LUOSTARINEN, 1988) adicionado a “um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem ‘aprender fazendo’ e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas”. (JOHANSON E VAHLNE, 1977)

DO – Foi operacionalizada por meio da identificação das atividades de negócios internacionais nos APL’s estudados a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa quanto ao processo e a maneira como ocorrem as estratégias de internacionalização.

Estratégias de Diversificação

DC - “Diversificação é um tipo de estratégia no nível corporativo que trata dos mercados que a empresa irá trabalhar os produtos que ela produzirá e competências que serão geradas que são distintos dos atuais”. (Definida pelo Autor)

DO – Foi operacionalizada por meio da identificação dos processos de diversificação de produtos e processos nas empresas participantes dos APL’s estudados a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa quanto ao processo e a maneira como ocorrem mudanças nos produtos, serviços e mercados.

Resultados Organizacionais

DC - “Melhoria das condições econômicas dos membros, inserção dos membros e na economia local, regional, nacional e global, capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção e relação com a pesquisa científica e tecnológica”. (ANDION, 2003)

D.O. – Foi operacionalizada por meio da identificação dos resultados coletivos dentro dos APL’s estudados a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação

simples e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa, junto aos Arranjos Produtivos e suas organizações integrantes procurando identificar os resultados específicos das estratégias de internacionalização e de diversificação podendo considerar volume de vendas, conquista de novos clientes, etc.

3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Ambiente Organizacional

“Por ambiente entende-se todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam. Nesse caso específico à população estudada são as organizações”. (HALL, 2004)

Arranjo Produtivo Local

“É um conjunto de empresas que cooperam entre si num projeto conjunto, complementando-se mutuamente e especializando-se de maneira a superar os problemas comuns, a alcançar uma eficiência coletiva e a penetrar em mercados que seriam inacessíveis para cada empresa individualmente”. (UNIDO, 2001)

Estratégia Organizacional

“A estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também é um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma seqüência de decisões e ações, ou seja, a formação da estratégia é um movimento contínuo”. (MINTZBERG, 1991).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), deve-se ter algum critério para se fazer a classificação de um trabalho. O autor diz que é usual uma classificação com base em seus objetivos e que dessa maneira é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

O presente estudo de acordo com as definições de Gil (2002) se apresenta como uma pesquisa exploratória e descritiva. Ela é exploratória pelo fato do trabalho consistir em um levantamento bibliográfico e posteriormente serão realizadas entrevistas com indivíduos que têm experiência com o problema de pesquisa proposto, corroborando com a definição de pesquisa exploratória dada por Gil (2002). E também seguindo o que o autor coloca sobre pesquisa descritiva, este estudo se propõe a descrever as características de um dado fenômeno e verificar a relação entre as categorias de análise propostas anteriormente.

Além disso, de acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e a abertura desse tipo de pesquisa para aprofundar estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos para, em seguida, planejar a próxima etapa da pesquisa: a descritiva que para Triviños (1987), se denominam também como “estudos de casos”, pois têm como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. No caso do tema proposto, é necessário explorar o tema inicialmente antes que se parte para uma etapa descritiva que englobe uma série maior de informações para o que se deseja pesquisar.

Na área de estudos organizacionais há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo. O presente trabalho será uma pesquisa do tipo qualitativa que envolve variadas técnicas de interpretação para poder descrever e interpretar todas as peças que compõem os dados pesquisados. Com esse tipo de pesquisa busca-se durante o seu desenvolvimento, obter dados descritivos sobre o assunto em análise, a partir dos dados coletados junto aos empresários. Segundo Godoy (1996), a pesquisa qualitativa aponta para a existência de três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem do tipo qualitativa: uma pesquisa documental, estudo de caso ou etnografia. A segunda fase desta pesquisa consistirá numa análise quantitativa dos dados.

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada, pode-se classificar este trabalho como estudo de caso, que de acordo com Stake (2000) não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. O trabalho foi classificado como estudo de caso, porque a proposta deste trabalho se relaciona diretamente com que Yin (2001) coloca sobre a existência de dois pontos do estudo de caso. Primeiramente, um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando,

- Os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

E também, a investigação de estudo de caso:

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Segundo Yin (2001) uma distinção básica que deve ser feita ao projetar o estudo de caso é entre projeto de caso único e de casos múltiplos. Neste trabalho devido ao objeto de estudo ser os Arranjos Produtivos do Sudoeste do Paraná e de Arapongas, o trabalho foi classificado como um estudo de casos múltiplos Yin (2001) afirma que tanto os projetos de caso único como os de múltiplos casos são variantes dentro da mesma estrutura metodológica e que nenhuma distinção ampla deve ser feita entre ambos.

Neste trabalho, foi adotada uma análise de perspectiva seccional com uma avaliação longitudinal dos dados coletados ao longo da investigação. Quanto ao nível de análise o presente estudo tem os Arranjos Produtivos do estado como foco. E como unidade de análise, os dirigentes de nível estratégico dos Arranjos Produtivos estudados.

Este estudo foi feito com base em entrevistas com roteiro semi-estruturado com os dirigentes de nível estratégico dos Arranjos Produtivos estudados, observação simples e análise documental. Foi utilizada a entrevista semi-estruturada que segundo Triviños (1987) oferece campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Já para Saunders (2000) a entrevista semi-estruturada revela o que, como e o porquê, sendo esta a intenção da pesquisa a técnica se justifica como indispensável. Além da utilização da observação, sendo restrita a observação não-participante.

A observação segundo Gil (2002) constitui elemento fundamental para a pesquisa e consiste no uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Pode ser utilizada como procedimento científico à medida que: (1) serve a um objetivo formulado de pesquisa; (2) é sistematicamente planejada; e (3) é submetida à verificação e controle de validade e precisão. O tipo de observação que será realizada neste

estudo é a observação simples que segundo Gil (2002) é aquela onde o pesquisador fica alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ocorrem.

Este estudo teve como finalidade dar resposta às questões iniciais de pesquisa, caracterizando os Arranjos Produtivos do estado, mostrando como ocorre o processo estratégico de internacionalização e diversificação nesses arranjos, caracterizando as comunidades de aprendizagem no contexto desses arranjos produtivos, verificando os fatores do ambiente competitivo que interferem nos resultados sócio-econômicos das estratégias dos arranjos, verificando como são formadas as estratégias e como se dão seus resultados.

3.3 POPULAÇÃO E SELEÇÃO DE CASOS

Os casos que foram estudados são os APL do estado do Paraná que tenham estratégias de diversificação e internacionalização. Para este estudo foram selecionados os APL do Sudoeste do Paraná e o de Arapongas. A população da pesquisa compreendeu os dirigentes de nível estratégico dos APL do estado.

3.3.1 Dados: Coleta e Tratamento

De acordo com a natureza do caso que será estudado, os dados utilizados foram provenientes de fontes primárias (entrevistas e questionários) e fontes secundárias (análise documental). Esse tipo de estratégia de pesquisa é usual em estudos de caso, de acordo com Yin (2005).

Os dados levantados resultantes de entrevistas semi-estruturadas foram analisados com as observações realizadas por meio da interpretação do pesquisador embasado referencial teórico. Assim foi feita a análise dos dados, verificando as convergências de informações para constatar os primeiros objetivos da pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de todo o rigor que se exige nos procedimentos fica evidente que a pesquisa apresenta suas limitações. Primeiramente, o estudo de caso por mais complexo que seja e possua as ferramentas para uma análise profunda da realidade, exclui a possibilidade de generalizar os resultados obtidos pelo estudo. Desta forma, torna as conclusões obtidas como peculiaridades a uma determinada realidade, com difícil replicação.

Uma segunda limitação está no fato de que Giddens (1989) chama de dupla hermenêutica, ou seja, o processo duplo de tradução ou interpretação envolvidos nas descrições da realidade. Outra limitação é que as condições da pesquisa exigem um corte transversal para análise dos dados, porém com uma perspectiva longitudinal através de entrevistas que resgatem os fatos pelos atores envolvidos.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados coletados é revelada em relação aos objetivos específicos propostos pela pesquisa, que vai culminar na explicação do objetivo geral deste trabalho, partindo do primeiro objetivo que é a caracterização dos Arranjos Produtivos do Paraná que possuem estratégias de internacionalização e diversificação. Na sequência, caracteriza-se as comunidades de aprendizagem e seus processos de transferência do conhecimento nos APL do Paraná. O próximo objetivo trata das estratégias de Internacionalização e de Diversificação dos Arranjos Produtivos do Paraná, a seguir, o quarto objetivo específico é identificar as relações entre a formação, a implementação e os resultados das estratégias de internacionalização e de diversificação com o processo de aprendizagem comunitária.

Os dados serão primeiramente descritos, tanto os dados coletados na etapa qualitativa e da etapa quantitativa da pesquisa, após essa descrição será realizada a análise e interpretação dos mesmos com base no referencial teórico apresentando.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS APL ESTUDADOS

4.1.1 APL de Confeccões do Sudoeste do Paraná

No início de 2003, diferentes atores institucionais e empresas da região uniram-se em torno da proposta de formar o Pólo da Confeção do Sudoeste do Paraná para ser reconhecido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior através do programa dos Pólos. Engajados na proposta de alavancagem para o setor, o Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná, representante da categoria, o Sistema Fiep através do Senai unidades de Francisco Beltrão e Pato Branco e o Sebrae Escritório Regional de Pato Branco deram início ao planejamento de ações necessárias para o reconhecimento do MDIC. Localizada sobre a bacia hidrográfica do Rio Iguaçu, às margens esquerda, ocupa uma área de 16.975.515km², população segundo Censo Geral 2000 de 548.132 habitantes e projeção para 2004 de 558.903. Composta por 42 municípios predominantemente de pequeno porte (55% até 10mil habitantes; 29% de 10mil a 20mil; 12% de 20mil até 36mil e; 4% acima

de 60mil), sendo que 96% dos municípios tem menos de 50 anos de emancipação político-administrativa. Faz fronteira a oeste com a Argentina e ao sul com o Estado de Santa Catarina.

Como ponto de partida foi realizado o Planejamento Estratégico onde foram definidas as principais parcerias regionais e suas competências, a missão, os gargalos existentes, os programas prioritários e a sistematização espacial da região no segmento. O pólo começou a se materializar a partir da instalação do Comitê Gestor, que, coordenados pelo Sinvespar passou a planejar, deliberar e viabilizar iniciativas que pudessem promover o desenvolvimento do setor que teve como ponto forte o senso de co-responsabilidade. Como forma de difundir o Pólo, suas ações e coordenação em toda a extensão da região foram mapeadas 06 sub-regiões: Ampére, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Santo Antonio do Sudoeste, Pato Branco, Capanema e Chopinzinho.

O objetivo formal do APL do Sudoeste Paranaense é desenvolver o setor de confecções no Sudoeste, com a interatividade e união entre as empresas e empresários, Secretarias da Indústria e Comércio dos Municípios e Parceiros, transformando num Pólo de Competitividade reconhecido Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

No planejamento estratégico realizado foi elaborado o cronograma para implantação e execução foi o apresentado no quadro 05

Quadro 06 – Planejamento estratégico do APL do Sudoeste.

<i>Fases</i>	<i>Atividade</i>	<i>Período realização</i>	<i>Participação</i>
I – Planejamento	Realizar planejamento do Pólo	30/09/02	31 pessoas
	Planejar as ações para 2003/2004	31/03/03	16 pessoas
	Finalizar o projeto	14/04/03	27 pessoas
II – Apresentação do projeto e adesão empresas e parceiros	Reuniões nas sub-regiões e adesão das empresas	Início em 12/05/03 e término em 28/06/03	252 pessoas (08 encontros)
II – Comitê Gestor	Formação e estrutura dos cargos	31/03/03	16 pessoas
III – Sistema espacialização	Reunir grupos homogêneos/sub-regiões	Mesmo período das reuniões	Mesmo grupo
IV – Diagnóstico nas empresas	Levantar indicadores	Fev/04 a maio/04	82empresas
V – Ações conjuntas	Planejar e executar	Março/03 em andamento	Contempla toda a região
VI – Reconhecimento do Pólo junto ao MDIC	Apresentar o projeto, ações e resultados	Ano de 2003	NÃO REALIZADO – GOVERNO MUDA SUA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E ALTERA PARA A FORMAÇÃO DE APL

Fonte: Dados Secundários

Em 2004, já inserido no projeto Pólo, foi implantada a marca Moda Sudoeste como identidade visual dos produtos fabricados na região. Atualmente a marca já é utilizada em todo e qualquer material institucional promocional (impresso e auditivo), identifica o setor (empresas e entidades) em eventos, entretanto, para poder ser repassada a concessão de uso para as empresas serão necessárias adequações de ordem técnica e jurídica junto a órgãos competentes.

Em 11 de outubro de 2005, na sede social da Indústria Raffer, no município de Francisco Beltrão, foi realizado o encontro para formar a Governança do APL. Desta reunião surgiu o primeiro encontro oficial do APL na data de 05 de novembro de 2005, que contou com a participação de 76 pessoas (empresários, instituições de ensino, instituições financeiras, fornecedores) com a participação de representantes da Rede Paranaense dos APL (SEIM, SEPLAN, IEL). Deste encontro saíram as ações priorizadas pelos empresários para trabalhar o APL nos próximos 02 anos, ações essas que vão balizar o Plano de Negócio do APL Moda Sudoeste.

Existem algumas ações que são prioritárias para o desenvolvimento do APL que foram base para a construção de um plano de negócios conforme está ilustrado no quadro 6:

Quadro 07 - Ações Priorizadas para o APL - Base para construção do Plano de Negócio

Macro ação	Ação Específica	Resultado Pontuação
Mercado Nacional/Internac.	Desenvolver campanha institucional/regional de valorização das marcas e empresas da região com foco a comercialização de produtos da região ;	187
	Pesquisa de mercado, produtos, segmentos e tendências internacionais;	187
	Levantamento e pesquisa de cadastro de representantes comerciais internacional	180
	Rodadas de Negócios internacional (Exemplo de Buenos Aires)	173
	Fomentar a utilização e o desenvolvimento de pesquisa sobre Mercado/produtos	170
	Lojas de vendas de produtos com identificação coletiva da Moda Sudoeste e internamente individual (em pontos de vendas estratégicos como Maringá, Cianorte, São Paulo, Santa Catarina);	164
	Incentivar e promover a interação entre empresas regionais de marcas próprias com as prestadoras de serviços (facção)	163
	Seminário de preparação das empresas para lançamento e comercialização das coleções (02x ano)	159
Gestão e Formação	Treinar em custo e formação de preços de venda na confecção	182
	Aperfeiçoamento em modelagem (produtos específicos)	180
	Regualificação de supervisores de produção	173
	Qualificar pessoas em sistemas e fluxos de produção	173
	Treinamento em Planejamento de Risco e Corte	172
	Identificar/viabilizar a implementação de cursos técnicos/pós-médio nas cidades onde considerado volume de pessoas nesta área a exemplo de: técnicos confeccionistas, téc.desenho/modelagem, administração produção, outros	172
	Incentivar, Estimular e promover ações para implantação de empresas escola e/ou centro de formação de mão de obra	172
	Formar modelistas industriais	171
	Treinamento para colaboradores financeiros quanto a análise e concessão de crédito	171
	Promover/apoiar a capacitação de representantes comerciais	165
	Treinamento em PPCP - Planejamento, Programação e Controle da Produção	164
	Pesquisar, elaborar, confeccionar e distribuir cartilha com orientações básicas s/ administração em indústria de confecção (leis vigentes do setor, fluxos operacionais, cronometragem, investimentos, outros diversos)	163
	Preparar empresas para realizar análise e tomada de decisão para investimentos	160
	Viabilizar ações que promovam o acesso aos serviços de assistência técnica e tecnológica bem como o acesso a informações atualizadas sobre processos tecnológicos	159
Finanças e Investimentos	Firmar convênios com instituições financeiras para taxas especiais de serviços (ex: cobrança, descontos dupl., cheques e outros)	185
	Proporcionar consultorias na área financeira (fluxo de caixa, investimentos, outros)	184
	Orientação sobre negociações (anual) com o Conselhos Municipais do Trabalho para inclusão no FAT de cursos voltados a área	180

Meio Ambiente, Saúde, Segurança e Cidadania	Identificar e divulgar as linhas de crédito disponíveis no Mercado	180
	Firmar convênios com instituições financeiras para linhas especiais de crédito (giro e investimento associado)	175
	Pesquisar e divulgar formas de reaproveitamento dos resíduos sólidos gerados pelo setor	180
	Promover ações que contribuam para as empresas implementar o Programa de Prevenção e Riscos Ambientais e Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional	179
	Pesquisar, elaborar Plano e/ou Projeto para tratamento e destino final de resíduos sólidos do setor (por município e/ou regional)	176
	Promover junto com as Secretarias Municipais e Regionais de Saúde e outras entidades afins para realização de exames básicos preventivos da saúde da mulher (cancer de mama, de útero e outros de menor complexibilidade)	175
	Divulgar e incentivar a implantação de programas de incentivo a educação (ensino fundamental e médio) em parceria com as empresas e municipalidade (Exemplo: Brasil Alfabetizado)	172
	Pesquisar, elaborar e distribuir cartilha de informações sobre Leis Ambientais (ex: classificação de resíduos e outros) que tenham impacto direto nas empresas do setor bem como visualização de ações educativas/preventivas e corretivas.	167

Fonte: Dados Secundários

A abrangência regional desse APL deve-se em parte a própria história de ocupação da região, provenientes basicamente de pessoas e famílias do oeste de Santa Catarina e de gaúchos do Rio Grande do Sul, o que forneceu uma base cultural e identidade comum para os municípios que fazem parte da região Sudoeste. O principal destaque é a articulação política regional e a abrangência de atuação das instituições que prestam apoio ao setor de confecções, como por exemplo, Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná (Sinvespar). O Sinvespar organizou em 2004 e 2005 o "Sudoeste Mostra Moda". Há um forte ambiente interativo e cooperativo entre as empresas, com troca de informações, discussão de problemas comuns, empréstimos de máquinas e até mesmo ajuda de uma empresa para com outra no atendimento de pedidos.

Quadro 08 – Empregos e Empresas Formais no Sudoeste do Paraná

Emprego e Empresas Formais			
Postos trabalho formais em 31/12/2003	Empresas		
	Micro e Pequenas (0 a 99 empregados)	Médias (100 a 499 empregados)	Grandes (500 ou mais)
3.656	109	4	2

Fonte: Ministério do Trabalho (RAIS)

O setor de confecções da região Sudoeste congrega as microrregiões geográficas de Pato Branco, Francisco Beltrão e Capanema:

a) Microrregião de Pato Branco (282 empregos)

- Pato Branco (114 empregos)
- São João (126 empregos)

b) Microrregião de Francisco Beltrão (1972 empregos)

- Santo Antônio do Sudoeste (676)
- Dois Vizinhos (498 empregos)
- Francisco Beltrão (478 empregos)
- São Jorge (141 empregos)

c) Microrregião de Capanema (1804 empregos)

- Ampére (1503 empregos)
- Capanema (120 empregos)

4.1.1.1 Aspectos Históricos

De forma sintética, a atividade de confecções teve início nos municípios de Francisco Beltrão e Ampére, em meados dos anos 70. Posteriormente, no final dos anos 80 e começo dos anos 90 ela se espalhou pela região. Neste processo, diversas empresas atingiram o porte médio entre 100 a 499 funcionários, e duas empresas se tornaram grandes. Uma delas, sediada em Ampére conta com 1.200 funcionários, sendo a segunda maior empresa brasileira na produção de calças sociais, referência na América Latina. A outra empresa, sediada em Dois Vizinhos, iniciou suas atividades tendo perto de 1.000 funcionários, estando atualmente com 680 empregados.

4.1.1.2 Produtos e Mercados

Quanto aos produtos, destaca-se a produção de moda social masculina, mas existem importantes empresas produtoras de moda feminina (da social à esportiva), jeans (masculino e feminino), marcas licenciadas (uma empresa é detentora da marca “Zezé di Carmargo & Luciano”), roupas esportivas, uniformes profissionais e corporativos, agasalhos, inclusive a produção dos uniformes utilizados pela comitiva brasileira nas Olimpíadas em Atenas (2004). Também vem evoluindo a produção voltada para o público infantil. O mercado dessas empresas é principalmente nacional, sendo que algumas já exportam seus produtos, principalmente no âmbito da América Latina. No que refere ao processo produtivo, a falta de mão-de-obra qualificada na região é o principal entrave. Identifica-se a carência de profissionais capacitados para trabalhar e operar com equipamentos mais sofisticados, tais como o uso de computadores nas atividades de design, de corte, de modelagem e de acabamento.

Nesse sentido, destaca-se o papel do Sinvespar, do SENAI, SEBRAE e da UNISEP de Dois Vizinhos, instituição privada de ensino que oferece o curso superior de Tecnologia do Vestuário (MBA do Vestuário). Está em fase de conclusão do Centro Tecnológico da SUDOTEC, que irá apoiar inicialmente dois setores, confecções e software, com este última fornecendo soluções também para a indústria do vestuário. O SEBRAE, a partir da regional de Pato Branco, também atua de forma regional, tendo uma forte presença nas discussões sobre o setor de confecções. O SEBRAE lançou em 2004 o projeto

Competitividade das quais 15 empresas da região participaram, bem como apoiou a participação de empresas em Feiras, Exposições, Rodadas de Negócios, Missões Internacionais (em julho de 2005 foi realizada uma Missão Comercial para Argentina, organizada pelo Sinvespar e SEBRAE). Alguns pontos que se destacam no APL são:

- Ambiente propício à cooperação
- Organização institucional regional
- Protagonismo local

Outras Instituições que estão envolvidas com o APL e que valem ser mencionadas são:

- Fórum Desenvolvimento da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul
- CEFET - Pato Branco
- UNIOESTE - Francisco Beltrão
- Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Sudoeste do Paraná - CACISPAR

A região foi colonizada principalmente por descendentes de imigrantes Europeus, com predominância de Italianos (50,3%), Alemães (15,6%), Poloneses (8,1%), Luso-Brasileiros (19,3%) e outros (6,7%), vindos do Rio Grande do Sul (53,6%), Santa Catarina (22,4%) e Paraná (21,0%) a partir de 1940. Segundo IBGE, na região do Sudoeste a menor renda per capita em 2002 era de R\$ 4.087,00 (Santo Antonio do Sudoeste) a maior de R\$ 26.407,00 (Mangueirinha) e a mediana gerando em torno de R\$ 5.800,00.

No Índice de Desenvolvimento Humano segundo Atlas do IDH 2000, três municípios despontaram entre os 20 primeiros lugares no ranking do estado, sendo em 3º Pato Branco, 18º Pranchita e 20º Capanema. A maior média do IDH-M é de 0,849, a mediana 0,767 e a menor de 0,696. O maior crescimento apresentado nos IDH-M's da região foi para o IDH-L (maior média de expectativa de vida do Paraná com 71anos em 2000 e no município de Pranchita com 73anos, sendo a média nacional de 68 anos).

Segundo o Iparides, a população economicamente ativa (PEA) em 2000, era composta por 243 mil pessoas. Entre as mesorregiões paranaenses, a Sudoeste apresentava a maior taxa de atividade, o que significa que, de cada 100 pessoas de 10 anos ou mais de idade,

aproximadamente 64 estavam inseridas no mercado de trabalho regional. Esse contingente representava 5% da PEA paranaense. A região distinguiu-se, também, por apresentar, em 2000, a menor taxa de desemprego (8,4%) entre as dez mesorregiões do Estado. A mesorregião Sudoeste apresentou, no período 1996-2001, incremento de 10,4 mil postos de trabalho, variação de 24,7% no nível de emprego formal, posicionando-se entre as regiões com desempenho superior à média estadual. Em 2001, o Sudoeste contava com quase 53 mil postos de trabalho formal, participando com 3,1% desse tipo de ocupação no Estado. A mesorregião Sudoeste tem participação mais expressiva no total estadual dos subsetores do vestuário (7,6%) e mecânica (7,0%). Em 2004, três municípios da região tiveram o maior aumento efetivo na geração de emprego no Estado do Paraná, sendo Francisco Beltrão liderando o ranking e ainda os municípios de Pato Branco e Dois Vizinhos. Esta performance manteve-se nos primeiros meses do ano de 2005.

O sistema produtivo da indústria da confecção do Sudoeste do Paraná está presente em 27 dos 42 municípios da região, sendo destaques: em número de unidades, valor agregado e geração de emprego os municípios de Ampére (6º no ranking estadual), Dois Vizinhos (8º), Francisco Beltrão (14º), Santo Antonio do Sudoeste (22º) e Pato Branco (28º). O parque industrial é composto por mais de 300 unidades (vestuário e decoração/linha lar) gera aproximadamente 5.500 empregos diretos, produção estimada de 16 milhões/peças/ano com predominância para moda masculina (calças, camisas, paletós) e o jeans. Possui o segundo maior Valor Adicionado da indústria da transformação e na geração de empregos diretos na região do Sudoeste. Esta segunda posição passou a configurar a partir de 2003 quando o setor agroindustrial passou a representar o maior valor adicionado fiscal e o maior gerador de mão-de-obra direto após fortes investimentos realizados por parte do Grupo Sadia em suas duas unidades frigoríficas localizadas nos municípios de Francisco Beltrão e Dois Vizinhos e de outra unidade agroindustrial do mesmo setor no município de Capanema.

Segundo estudos do Ipardes, denominado “APL e o Novo Padrão de Especialização Regional da Indústria Paranaense na Década de 90”, divulgado em 2003, a região Sudoestina em 2000 possuía 976 unidades industriais que geravam 15.119 empregados (4,24% de representação no estado) e 1,85% de participação no Valor Adicionado, sendo o setor da indústria do vestuário com o maior número de estabelecimentos em 2000 com 115 unidades (11,78% do total) o segundo em Valor Adicionado da região (10,45%) e o maior gerador de mão-de-obra com 3.270 postos de trabalho formal (21,63%). Ainda segundo o estudo, o setor industrial na região entre os anos de 1990 e 2000 apresentou crescimento real

de 53,76%, sendo os setores do vestuário e de abates de frango com concentração de 42,97% dos postos de trabalho na indústria regional.

Em 2004, as entidades gestoras do Pólo realizaram o primeiro Diagnóstico Setorial onde foram pesquisadas 82 unidades industriais (amostragem de 34% das empresas cadastradas) e deste relatório alguns indicadores levantados são base para realização de projetos, direcionamento de investimentos por parte dos empreendedores e balizam ações de planejamento do projeto. Entre os números apontados no universo pesquisado alguns que destacamos:

- Forma de produção: 67% produzem marca própria; 16% produzem na forma Private Label; 5% são licenciadas para produzir e comercializar (grande grifes); 30% operam somente com facção e; 20% produzem de outras formas ou forma integrada.
- Porte da unidade: 53% microempresas; 39% pequenas e médias empresas e; 3% empresas de grande porte;
- Gestão empresarial: 55% fazem planejamento de produção e faturamento; 58% das empresas estão informatizadas; 54% estão conectadas na rede mundial de computadores; 67% realizou investimentos nos anos de 2002 e 2003; 65% dos investimentos realizados foram em máquinas e equipamentos e 26% na ampliação das instalações; 43% tem como principal modalidade de faturamento à vista e 35% com 30 dias de prazo e o mesmo coeficiente para prazo de 30,60,90 e 120 (principais modalidades praticadas); 73% vendem seus produtos com cheque pré-datado e 45% com duplicatas (principais modalidades praticadas).
- Desenvolvimento de produtos: 65% desenvolvem seus produtos com profissional especializado da própria empresa; 44% utilizam revistas especializadas como principal fonte de pesquisa para desenvolvimento de coleção (mesmo percentual para feiras do setor) e 48% viagens a centros de moda.

4.1.2 APL Moveleiro de Arapongas

O pólo moveleiro de Arapongas surgiu no início da década de 70. Em 2001, havia 140 empresas moveleiras instaladas no município, gerando 6.100 empregos diretos que movimentaram R\$ 520 milhões. Dos móveis produzidos em Arapongas, a maioria comercializou-se no mercado interno, em função do baixo custo dos produtos e destinaram-se à exportação um montante de R\$41 milhões, cujos mercados são Canadá, Europa, Mercosul, Ásia e África. O crescimento acabou estimulando a criação de empresas em cidades vizinhas que se beneficiaram das vantagens locais: fornecimento de matéria-prima, máquinas, mão-de-obra qualificada, entre outros fatores nos últimos 20 anos.

O tamanho médio destas organizações foi de 78 empregados. A produção envolveu 2264 empregados (84,5%), 375 pessoas são responsáveis pela administração (14,1%) e há apenas 37 empregados no desenvolvimento de projetos (1,4%). Nas menores empresas, não houve contratação para o desenvolvimento de projetos e P&D. A qualificação é outro item importante, 50% não completaram o 2º grau, 40% terminou o 2º grau e apenas 3% finalizou algum curso superior. A absorção de mão de obra com segundo grau completo tem ampliado nas empresas maiores, que utilizam tecnologias modernas e computadores.

Em 2002, 50% dos principais equipamentos tiveram origem do próprio Estado do Paraná (empresas pequenas), seguido de equipamentos de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, principais centros produtores e fornecedores de bens de capital para a indústria moveleira. A presença de equipamentos importados tem crescido entre as médias empresas, sendo uma importante forma de internalizar inovações e ganhar competitividade. Nas empresas com mais de 100 pessoas, houve um aumento da utilização de equipamentos produzidos em outras regiões e no exterior.

O setor moveleiro de Arapongas é o mais importante do Estado do Paraná e segundo do Brasil em volume de produção e vendas. Este grande pólo é formado por treze municípios: Arapongas (sede do sindicato), Londrina, Cambé, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Marigé, Califórnia e Sarandi. O número de empresas moveleiras na base territorial do Sima (Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas) é de 576 e do número de empregos diretos gerados (base territorial do Sima) é de 11.800 além de outros 3.550 empregos indiretos. A Participação no PIB do município é de 64,75% e no PIB nacional (móveis) de 8,7%.

No setor moveleiro, apenas os municípios de Ubá (MG) e Paragominas (PA) já tinham um projeto piloto. O município ficou entre as 15 cidades paranaenses selecionadas como prioritárias para o governo, pelo fato de ser considerado um pólo estratégico no setor moveleiro do estado. No Paraná apenas Arapongas (móveis) e União da Vitória (esquadrias, portas e janelas de madeira) criaram o APL do setor moveleiro. O próximo passo agora é a elaboração de um plano de desenvolvimento, num trabalho conjunto entre comitê gestor do APL local, Secretaria de Estado da Indústria e Comércio, município e entidades e setor empresarial, buscando fomentar a capacidade competitiva do APL local.

Quadro 09 – Dados Gerais do APL de Arapongas

DADOS GERAIS	
Nº de Empresas Moveleiras em Arapongas	160
Nº de Empregos Diretos Gerados em Arapongas	8.643
Nº de Empregos Indiretos Gerados em Arapongas	2.473
Nº de Empresas Moveleiras (base territorial SIMA)	576
Nº de Empregos Diretos Gerados (base territorial SIMA)	11.800
Nº de Empregos Indiretos Gerados (base territorial SIMA)	3550
Participação das indústrias moveleiras no PIB do município	64,75%
Participação de Arapongas no PIB nacional (móveis)	8,7%
Consumo médio de chapas de madeira em Arapongas	420 mil m³/ano

Fonte: Dados Secundários

O APL de Arapongas tem como objetivo envolver todos os segmentos da cadeia produtiva, fortalecendo o setor e otimizando resultados, gerando mais empregos e produção. O APL de móveis de Arapongas é presidido pelo secretário municipal da Indústria e Comércio, Luiz Pontes, tendo o Sr. Marcos Aurelio Tudino como vice e Sílvia Luiz Pinetti como secretário. Entidades como a ACIA, Sebrae, FIEP, Banco do Brasil e Caixa, BNDES, Senai / Cetman, Expoara e empresas moveleiras como a Molufan, Grappa, Adex entre outras participaram do encontro.

Em parceria, o Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (Sima), a Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), Secretaria de Estado da Indústria Comércio e Assuntos do Mercosul e Prefeitura de Arapongas, estão estruturando o Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de móveis há cerca de 3 anos. O objetivo é envolver todos os segmentos da cadeia produtiva, para otimizar resultados, gerando mais empregos e produção. Outras

metas perseguidas são os investimentos em profissionalização de mão-de-obra e design, com foco final no aumento das exportações.

Das 160 empresas moveleiras de Arapongas cerca de 60 são associadas ao sindicato. Juntas, as empresas moveleiras de Arapongas geram em torno de 8.643 empregos diretos e 2.473 indiretos, além de movimentar mais de 500 milhões de reais por ano. Segundo dados do SIMA, 95% da produção de móveis em Arapongas é comercializada no mercado nacional e outros 5% são destinados ao mercado externo, sendo que 3% para o Mercosul e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África. O APL de Arapongas é especializado em móveis retilíneos (que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados).

Quadro 10 – Histórico de Faturamento do APL de Arapongas

HISTÓRICO DE FATURAMENTO (em milhões de Reais)	
2000	R\$ 480
2001	R\$ 520
2002	R\$ 620
2003	R\$ 685
2004	R\$ 812
2005	R\$ 877
2006	R\$ 918

Fonte: Dados Secundários

Em Julho de 2004, foi realizado o Planejamento deste APL, no qual foram identificados pelos empreendedores e representantes de entidades locais os seguintes projetos prioritários para o APL: Estabelecimento da Governança local, Levantamento da demanda de matéria-prima, Transformar o CETEC (Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável) em um centro de excelência ambiental, Capacitação em qualidade, Exportação, Certificação de produtos e processos, Fortalecimento do núcleo de design, Adequação da Universidade da Móvel e Participação no Programa Florestal para o Estado do Paraná.

4.2 AS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NOS APL

4.2.1 APL de Confeccões do Sudoeste do Paraná

No APL do Sudoeste Paranaense, existem empresas que atuam em segmentos muito diversificados e não têm clientes em comum, porém, ainda são muito fechadas no que diz respeito à troca de informações para gerar conhecimento para a comunidade como um todo. Isso ocorre devido às características pessoais dos empresários da região.

Mesmo com a maior parte das empresas tendo essa característica de não abrirem informações para gerar transferência de conhecimento para as outras, a coordenação do APL formou um grupo gestor que fica mantendo um relacionamento mais próximo ao sindicato, esse grupo que recebe informação e a utiliza. É através do grupo que vai haver a disseminação e transmissão da informação.

Na visão dos coordenadores do APL o que dificulta é a inércia de algumas empresas do APL que ficam apenas esperando pelas ações da coordenação do APL para receberem as informações das quais necessitam para melhorar seus processos ou produtos. Outra dificuldade percebida para a melhor disseminação do conhecimento gerado é a questão geográfica, uma vez que a região é muito grande, tendo algumas cidades que ficam distantes 200 km, dificultando a criação da confiança mútua entre as empresas de cidades diferentes devido a muitos não se conhecerem e conviverem mais constantemente. Porém, a governança do APL já percebeu como sanar essas dificuldades, promovendo alguns eventos para melhor integrar as empresas.

[...] aqui elas só ficam esperando para receber a informação. É aquele que é atrasado e inerte, então assim, a troca de experiência na nossa região tem um ponto de dificuldade com a distância entre 31 municípios, então a logística é complexa. Então às vezes, no ano que vem nós vamos fazer um grande movimento das micro-regiões, para poder integrar as empresas, para podermos discutir e os empresários se acostumarem mais a conviverem uns com os outros, a partir daí a gente sabe que vai começar a melhorar esse ponto. (Entrevistada)

Desse modo, fica claro que para haver uma melhor disseminação do conhecimento, para poder gerar uma comunidade de aprendizagem dentro do APL é necessário que se desenvolva o relacionamento interorganizacional, ou seja, fazer com que as

empresas dentro da região se relacionem de maneira a estabelecerem uma confiança para poderem trocar informações de nível estratégico. Porém, dentro do APL ainda predomina um sentimento de competição entre as empresas, exceto algumas ações de colaboração, principalmente de nível operacional, entre empresas que estão na mesma cidade ou em cidades que ficam mais próximas.

[...] a colaboração existe, porque que eu disse que a logística é que atrapalha? Dentro dos municípios com algumas exceções existe a cooperação interna, então, por exemplo, em Ampére, faltou uma agulha em uma empresa, pega de outra, então, analisando desse modo, há uma cooperação forte. Em Francisco Beltrão, as pequenas empresas são a mesma coisa. Agora quando se juntam todas elas e se forma a APL, você não consegue porque os de Ampére, não conhecem os de Palmas que não conhecem os de Pato Branco, então essa questão geográfica influencia bastante. A cooperação existe, mais é localizada em alguns pontos e nós precisamos transformar isso geograficamente, fazer a interação. (Entrevistada)

Verifica-se aqui que o tipo de colaboração entre essas empresas está concentrada principalmente nas ações em nível operacional, como por exemplo, na necessidade de troca de material, de revisão de custos, troca de informação entre colaboradores, utilização de máquinas. Porém, a estrutura de governança do APL está criando mecanismos para viabilizar a disseminação de informações no nível estratégico, como por exemplo, uma central de compras, que segundo eles é uma forma de ajudar a aumentar o relacionamento entre as empresas e de transpor o obstáculo da comunicação intermunicipal. Volta-se a ressaltar que a distribuição e troca de conhecimento de informações existe, mas é mais limitada principalmente pelos fatores geográficos. Além das ações supracitadas, outras como reuniões, seminários e cursos de média ou longa duração são feitos para intensificar o relacionamento entre os empresários das regiões mais distantes.

Temos uma limitação geográfica. As ações se formam regionalmente e por aquelas pessoas que estão mais próximas à coordenação do APL, que promovem cursos de média ou longa duração, alguns que tivemos de 180 horas. Então, ficamos 4 meses trabalhando, tínhamos 9 municípios, 22 empresários. Entre esses 22, eles tiveram uma boa relação que dura até hoje, então quando se encontram em algum evento, eles se conhecem e a partir daí começa uma relação de cooperação. Então o que falta? É relacionamento, é se conhecer, não é má vontade e às vezes não é nem competição, é a oportunidade que nós não temos. (Entrevistada)

Para viabilizar essa troca de conhecimentos entre as empresas, primeiramente, tem a parte informal, que é a comunicação entre as empresas de maneira direta sem a interferência da coordenação do APL, os empresários se reúnem com uma determinada pauta e mesmo após o término da pauta da reunião eles continuam com as ações informais de comunicação o que é bastante favorável para o desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem dentro do arranjo. Mas também, tem algumas ações formalizadas como as reuniões periódicas que estão previstas no planejamento do APL. Neste planejamento, estão 78 empresários, descrevendo os canais de comunicação, como o jornal e o site. E são por esses canais que todas as atividades e decisões tomadas pela coordenação do APL são informadas para todas as empresas, o que facilita a disseminação das informações geradas. E também ocorrem as reuniões formais onde também são discutidas e informadas todas as ações estratégicas que estão sendo feitas e monitoradas pelo APL.

Porém, algumas empresas, principalmente aquelas que ficam inertes no processo de produção e disseminação do conhecimento dentro do APL, se tornam extremamente dependentes dessas informações geradas pela coordenação. Esse é um ponto que preocupa e precisa ser explorado pela coordenação do APL.

[...] mas uma coisa que me preocupa assim, uma dependência das empresas elas se tocam mas sabem que a gente sempre está fazendo alguma coisa, a gente dá a instrução, não é elas que vêm atrás, somos nós que temos que ir ao encontro a elas. Então esse processo de divulgação das informações, tem um lado bom e tem um lado ruim, que é o comodismo de algumas empresas. (Entrevistada)

4.2.2 APL Moveleiro de Arapongas

Com relação às comunidades de aprendizagem no APL de Arapongas, o que se percebe é que há uma percepção da importância de se ter atitudes coletivas para aumento de desempenho das empresas componentes. Porém, fica claro que essa relação deveria ser melhor aproveitada e ir além da troca de informações de caráter operacional e partir para uma troca efetiva de conhecimentos que envolva questões estratégicas.

[...] há uma relativa de cultura colaborativa entre as empresas da região, mas ela deveria ser intensificada e direcionada para projetos voltados à melhoria da estrutura produtiva, na capacitação de marketing e design. (Entrevistado)

O que há no APL de Arapongas, são projetos cooperativos entre as empresas na figura do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), além da cooperação com estruturas como o SENAI além da Prefeitura Municipal, Instituto Ambiental do Paraná (IAP), Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Centro de Tecnologia do Paraná (CITPAR), Programa Nacional de Exportação de Móveis (PRO-MÓVEL), PARANÁ DESIGN e Secretaria da Indústria e Comércio do Paraná.

Há também uma parceria do Sindicato dos Moveleiros em Arapongas com o SENAI/CETMAM para treinamento, assistência técnica e tecnológica para a indústria local e regional. A maioria das empresas que participa do SIMA e aquelas com mais de 19 empregados recorreram a empresas de consultoria nacionais e ao SENAI para solução de problemas de ordem técnica e tecnológica. Além disso, na área administrativa o SEBRAE tem sido fundamental no treinamento e desenvolvimento de competências.

Percebe-se que algumas ações como participações em feiras, matérias em revistas especializadas e outros canais de comunicação, são importantes na disseminação do conhecimento para a comunidade. Dessa forma, transformando o conhecimento tácito de cada empresa em conhecimento explícito para as outras empresas que formam o APL.

[...] A maior parte das empresas que formam o APL de Arapongas, utiliza como fonte de informações tecnológicas revistas especializadas, feiras e visitas a empresas. Os empresários, preocupados com a aceitação dos produtos pelos consumidores finais, procuraram participar de feiras locais realizadas como EXPOARA além de outras feiras nacionais. Também buscaram participar da Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira., que reúne expositores de equipamentos produzidos no Brasil, Itália e da Alemanha, fonte de informação e capacitação da indústria local. Alguns entrevistados participaram de feiras em outros estados brasileiros. (Entrevistado)

Outro fator que foi verificado, é que há necessidade de treinamento do pessoal da produção, principalmente nas operações com maquinário de produção. De acordo com o entrevistado, nas empresas que possuem mais de 50 funcionários há necessidade de treinamento na produção e na administração. Ocorrem problemas com a qualificação da mão-de-obra em gerência, pois o que ocorre é que algumas empresas atingiram um tamanho que impede uma administração centralizada.

[...] quero deixar claro que temos a necessidade de pessoal capacitado em finanças, contabilidade e economia para o levantamento completo de custos, administrar o fluxo de caixa, vendas, compras e elaboração de um planejamento estratégico para a empresa. Nas firmas com 100 ou mais empregados pode-se observar a maior necessidade de treinamento em administração e manutenção pois entre elas é que se verificou a utilização de equipamentos sofisticados. (Entrevistado)

Durante a entrevista, foi colocado se as empresas pretendem associar-se a outras empresas para atuar em outros mercados. Foi colocado que há um alto nível de verticalização, e que devido a isso, não houve interesse da divisão do trabalho, o fato de predominarem empresas familiares não estimula atividades associativas em geral, pois eles têm medo de tornarem-se fornecedores.

Outra questão que se percebe no APL de Arapongas é que a concorrência acirrada limita o fortalecimento de uma relação de confiança, o que dificulta o estabelecimento de uma comunidade de aprendizagem regional, seja ela no fortalecimento das instituições representativas e/ou da formação de um sistema de valores regionais. Porém, o APL de Arapongas possui algumas iniciativas que foram desenvolvidas pela estrutura de governança como a Central de Compras de Arapongas (CECOMAR) – esta agregação dos empresários atualmente não ameniza a assimetria das relações com os fornecedores - e a Cooperativa dos Exportadores de Móveis de Arapongas (COOEXPORT). Existem também algumas ações associativas entre empresas que integram alguns elos da cadeia produtiva da região. O APL de Arapongas está próximo da maioria dos fornecedores de matéria-prima e equipamentos.

4.3 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE DIVERSIFICAÇÃO DOS APL

4.3.1 APL de Confecções do Sudoeste do Paraná

Com relação à parte internacional, a primeira experiência do APL do Sudoeste foi com o que Johansson e Vahlne (1977) na Escola de Uppsala definiram como o primeiro passo para se entrar no mercado externo que é a exportação, que nesse caso foi direcionada para o Mercosul. Segundo dados da entrevista, pode-se perceber que essa ação iniciou de maneira individualizada e que depois partiu para o coletivo, ou seja, nota-se nesse caso que há uma

pré-disposição das empresas a trabalharem de maneira coletiva no que tange a inserção no mercado internacional.

As iniciativas foram do individual para o coletivo, porque havia algumas que já exportam. Como eu falei o coletivo foi bom, bem organizado é, mas a questão moeda não nos favorece. Alguns empresários argentinos vieram visitar fábricas. Porém, inviabiliza porque entra muito o chinês e o coreano aliás, então hoje pra se exportar é complicado. (Entrevistada)

Neste trecho da entrevista, é possível notar também alguns fatores dificultadores para essa melhor inserção do APL do Sudoeste no mercado internacional. Primeiramente, com relação a fatores cambiais, com a atual valorização do Real, torna-se um pouco mais dificultada a competição com empresas de países asiáticos, especialmente a China nos dias atuais. Outro fator é que além da questão cambial, verifica-se que esses países asiáticos já possuem certo conhecimento em atuar no mercado internacional que o APL do Sudoeste e a maioria das organizações brasileiras não possuem.

Ainda com relação aos dificultadores fica evidente é que eles não acreditam que a região tenha potencial para trabalhar no mercado externo devido ao fato de não ter o que eles chamam de “cultura exportadora”. Em outro trecho, percebe-se que também alguns fatores tecnológicos dificultam ainda mais a inserção do APL em mercados internacionais.

[...] para a exportação tem que ter cultura exportadora, a coisa que está na moda não é o forte na região sudoeste, hoje nós exportamos 3% do que é confeccionado, então nós não temos uma cultura exportadora, e desses 3% alguns itens, alguns segmentos é o têxtil que vai com a marca “Made in Brazil”, as lingerie que é uma referência, os biquínis e moda praia, está indo por aí.” (Entrevistada)

[...] e também o setor têxtil no Brasil não avançou tecnologicamente, e hoje até para exportar tem que adequar alguns têxteis, por exemplo para a Europa tem que substituir muitas fibras. Então aqui nós não temos essa cultura exportadora, fizemos essa ação, pensamos em dar continuidade, mas não deu resultado, tem empresas que exportam, mas pouco, exportamos assim o mínimo do mínimo para manter o cliente, o que não é favorável a gestão.

Com relação à importação de matéria-prima, o APL do Sudoeste fica dependente de alguns tipos de materiais que vêm de fora do país, seja para reduzir custos como no caso de compra de tecido de países do oriente como Paquistão e Índia. Também com relação à qualidade ficam atrelados a produtos como lã do Uruguai para produzirem roupas para o inverno. Isso acontece principalmente devido ao fato citado anteriormente de que o setor têxtil

no Brasil não possui as mesmas tecnologias de outros países.

Porém, percebe-se que essas ações individualizadas de algumas empresas estão funcionando em determinados segmentos. Segundo dados da entrevista, o que falta para a maioria das empresas da região é um melhor entendimento dos benefícios que a inserção em mercados internacionais traria não só para a empresa mas também para o desenvolvimento regional.

[...] tem, uma empresa que atua na África, mais especificamente em Angola. Mas é mais uma iniciativa individualizada, falta cultura exportadora, essa é uma coisa clara e não é só aqui no nosso APL. O setor têxtil tem muitas oportunidades de negócios no mercado externo. Só que você tem que ter produto muito diferenciado pra exportar, tem que ter um produto que seja a cara do Brasil, como na linha praia, de repente uma outra moda. Agora não podemos trabalhar com produção tipo *commoditie*. Porque nesses casos, os produtos chineses são muito mais competitivos. (Entrevistada)

Neste caso, o que influencia a maneira como o APL se posiciona no mercado internacional é com relação aos fatores custo e diferenciação da linha. As empresas do APL do Sudoeste devem trabalhar com uma estratégia para diversificar e diferenciar seus produtos para poder colocar no mercado externo, porque os produtos chineses já dominam o mercado quando se opta por trabalhar com custos. Pois como já foi comentado anteriormente, principalmente nas questões cambiais os produtos brasileiros ficam com dificuldades para competir com produtos asiáticos, mesmo em mercado que deveria ser dominado por empresas brasileiras como é o Mercosul. Por essas questões, mesmo com a organização dos responsáveis pelo APL em desenvolver esse tipo de negócio, o produto ficou pouco competitivo e também, segundo a entrevistada, a falta de interesse (o que ela chama de “falta de cultura exportadora”) e o medo de alguns empresários, sobretudo os de menor porte, foi o que levou ao desencorajamento da prospecção do mercado externo.

[...] o produto ficou pouco competitivo, uma cadeia lá tem 104 lojas entre México e Argentina foi suprir as 8 empresas que nós tínhamos lá, lógico eu só vou vender até aqui. Foi muito bem preparado seminário, pesquisa de mercado, contratamos uma empresa de lá pra organizar, prospectar mostrar todo o perfil regional, foi organizado o evento e tivemos um cliente de qualidade que nós queríamos, mas até lá houve uma iniciação, parte deles não prosseguiu por causa da cultura exportadora, por medo. Então conhecer os mecanismos que tem daí ouviu-se histórias que na região houve 10 mil peças dos Estados Unidos que deram calote. Então assim, tivemos algumas experiências na região só que a pessoa já não conhece o mecanismo de como ele pode se segurar mais, tem medo, não tem a cultura exportadora. Então assim, a maioria já desistiu, hoje claro que o

produto já não é mais o mesmo, vende-se apenas para manter o cliente, é um prejuízo, mas tem que manter uma hora vai melhorar.

Outro ponto que fica evidente no discurso da entrevistada é que muitas empresas fazem alterações para poder atender outros mercados. As alterações mais frequentes são as alterações no que tange a qualidade, design e outros fatores de customização ao que o mercado pede. Porém, com relação a diversificação de processos, o que se percebe no discurso é que:

[...] indiferente de exportação ou não, o nosso foco são melhorias. Então querem exportar, o que pode é uma adequação de fibra, pra Europa, por exemplo tem uma linha alfaiataria você não pode sintético, é algodão, é uma mudança de processo, de fibra ali, de adequação à legislação, mas em termos de qualidade era competitivo, em preço idem.

Os tipos de estratégias estudadas que são elaboradas pelo APL do Sudoeste, tanto quando se fala de internacionalização quanto a parte de diversificação, contempla a cooperação entre as empresas. As estratégias são formuladas e partem sempre da estrutura de governança do APL que definem quais são os focos que vão ser trabalhados, quais são os nichos que serão explorados e como o produto ou processo deve ser feito para atender determinadas especificações. Depois disso, é discutido com as empresas para saberem quais ações serão levadas à diante no processo. Essa atitude faz com que as empresas se integrem melhor e consequentemente o aprendizado gerado é maior. Porém, como é colocado pela entrevistada, existem algumas empresas que se isolam no processo e que ficam inertes apenas esperando as coisas acontecerem, sem contribuir muito para o processo de definição das estratégias e geração de conhecimento para o APL.

Entretanto, ao longo da pesquisa, percebeu-se que essas ações de desenvolvimento das estratégias pela governança do APL e as empresas de maneira colaborativa está demasiadamente concentrada em algumas poucas empresas que são as maiores que compõem o APL, principalmente quando o assunto tratado eram as decisões para negócios internacionais. Porém, é ressaltado que todas as empresas são convidadas a participar de qualquer tomada de decisão dentro do APL independente do tamanho da empresa.

No caso do APL do Sudoeste, a estratégia como uma forma colaborativa ocorre de maneira mais integrada entre as empresas quanto se trata de ações no mercado interno. A

governança do APL justifica esse fato colocando que hoje o nível de competitividade no mercado externo não é significativo, fazendo com que as empresas que compõem o APL não se sintam motivadas a se aventurarem nessa modalidade de negócio e também porque julgam que no mercado interno ainda não foi totalmente explorado.

[...] hoje o foco é mais o mercado interno, porque o externo hoje se você trouxer pra 2008, não adianta, as empresas não vão, primeiro porque foi detectada uma problemática de mercado interno, a nossa condição de vender aqui é muito grande ainda, temos muito a explorar e não estamos sabendo fazer isso. Então, têm-se que aprender a fazer isso, quem tem competências e condições vai pra fora. (Entrevistada)

Outro fato que merece destaque que foi encontrado nas entrevistas, é com relação ao comprometimento das empresas que estão no APL. Percebe-se que das 195 empresas no APL cerca de 80 a 90 empresas têm benefícios, que são comunicadas de alguma maneira e que buscam as informações. Dessas, cerca de apenas 40, usufruem de todas as informações para agregar algum conhecimento para a empresa. As outras 100 empresas são aquelas que ainda têm medo de estar transmitindo as informações d a sua empresa para outras, pois ainda têm uma mentalidade de competição com as empresas.

[...] as outras queriam estar melhor, sabe aquela cultura de que, se reunir é abrir para as outras empresas, eles vão saber o que eu estou produzindo. (Entrevistada)

Uma das ações que foram implantadas pela governança do APL do Sudoeste foi uma central de compras (importação de matéria-prima) coletivas. Essa central foi desenvolvida com o objetivo de fazer com que as empresas trabalhem de modo cooperativo. Mas também percebe-se que há uma necessidade de melhoria na competitividade no cenário nacional com relação à produtos importados, sobretudo os chineses. E as empresas, sobretudo as maiores, exercem uma pressão sobre a direção do APL para que haja alguma ação para evitar que se perca mercado.

[...] as empresas nos criticaram por causa da questão da China. E agora como fica? Pra gente segurar e atacar a China, temos que ser competitivos em relação a ela, por isso temos que comprar melhor. (Entrevistada)

O APL do Sudoeste evita trabalhar no mercado externo, sobretudo devido aos custos de produção dos produtos chineses, sobretudo, os produtos que eles tratam como

commodities (calças, camisas e ternos), ou seja, aqueles em que não há diversificação do produto, pois a economia de escala da produção chinesa inviabiliza qualquer tentativa de competição nesse segmento. Porém, ressalta-se que em alguns mercados os produtos chineses não são bem vistos e também com relação à logística para os produtos chineses não é favorecida e também com relação à alguns produtos que trabalham com diversificação. Aqui, encontra-se um ponto que não é explorado pelas empresas do Sudoeste Paranaense.

No mercado interno ocorre o mesmo fenômeno, há competição também no que tange aos produtos chamados de *commodities*. Porém, coloca-se que a culpa não é apenas de produtos chineses, mas também da atividade de alguns importadores que atuam fora da lei. Porém, algumas atitudes de fiscalização estão inibindo esse tipo de atitude.

[...] internamente, sofremos com alguns produtos, principalmente as *commodities*. Mas não é só culpa da China, existem também as “falcatruas”, o problema com os importadores nossos. Mas, hoje temos o canal vermelho, os fiscais batem muito forte nisso, o pessoal foi treinado para reconhecer numa nota o que é de fato produto. Tem também engenheiros têxteis estão nas entradas para impedir a entrada ilegal de matéria-prima no país. (Entrevistada)

A atividade de diversificação fica caracterizada, principalmente pela mudança de tecido, design de produto, quando é solicitado pelo comprador.

Quando tem algum cliente ele pede alguma coisa, por exemplo, na Argentina houve uma solicitação na costura do bolso, o bolso das calças, e a nós temos os recursos para fazer isso. Houve essa solicitação de alteração, a empresa investiu e alterou. Sei de outra que trabalhava muito com o forro sintético e também foi alterado, foi solicitada alteração porque era pra clima quente. Então, as alterações que os clientes pedem e que possam ser atendidas, nós procuramos sempre fazer para poder atender de maneira correta. (Entrevistada)

A atividade exportadora não é muito desenvolvida devido a vários fatores complicadores como colocados anteriormente, como questões macroeconômicas e competitividade externa. Ao longo da pesquisa também percebeu-se que fatores de mercado interno também influenciam para o pouco interesse nessa modalidade de negócios. Alguns outros pólos industriais ou empresas maiores atuando de uma maneira isolada e que já têm experiência e conhecimento na área para trabalhar com o mercado externo e que intimidam ainda mais as empresas que fazem parte do APL a atuarem com internacionalização.

Como eu te falei a exportação pra nós é um passo muito grande,

o que temos são alguns casos individualizados, devido à alguns fatores que percebemos. Foi feito um diagnóstico dentro da área de comércio exterior e tem empresas em Minas Gerais trabalhando com isso há 25 anos. Grandes empresas hoje no Brasil de comércio e de varejo, a relação de gestão comercial é bem mais desenvolvida. Nós temos problemas internos de não saber vender bem nem no mercado nacional. Então, o pouco que se pode jogar, vai aprender e fazer lição de casa pra depois ir pra fora. Você conhece a realidade. (Entrevistada)

Porém, há uma pré-disposição dos responsáveis pela coordenação do APL em tentar futuramente buscar a inserção no mercado internacional. Estão buscando ações para incentivar as vendas em caráter coletivo, primeiramente no âmbito nacional, para depois com um maior nível de aprendizado e consequentemente com maiores competências adquiridas coletivamente, terem mais força para poderem se inserir no mercado internacional de maneira mais incisiva.

4.3.2 APL Moveleiro de Arapongas

Com relação às atividades internacionais, a maior parte das empresas que faz parte do APL de Arapongas atende ao mercado nacional e a exportação representa 8,5% da produção, o que se considerando uma comparação com outros segmentos no mercado nacional é um percentual bastante significativo e que tem crescido nos últimos quatro anos. Nesse sentido, as empresas estão buscando capacitação para facilitar a inserção no mercado externo, diferenciando o design e a qualidade dos produtos através de investimentos em qualidade, modernizações dos equipamentos e lançamentos de novos produtos.

Um fato significativo colocado durante as entrevistas é com relação à participação do APL de Arapongas nas exportações de móveis de todo o país:

O pólo moveleiro de Arapongas é responsável por aproximadamente 8% das vendas externas de móveis do país e está estruturado por algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção. Cabe ainda destacar a existência de um certo grau de associativismo entre as empresas da região, o que permitiu a construção, em 1997, de um grande centro de eventos, com mais de 20 mil metros quadrados, onde se realizou a primeira Movelpar. (Entrevistado)

Segundo alguns dados fornecidos pelo APL, o montante de vendas par ao mercado externo vem aumentando a cada ano, como mostra o quadro 11:

Quadro 11 – Resultado Anual das Exportações do APL de Arapongas

EXPORTAÇÕES (em milhões de Dólares)	
2000	US\$ 15,2
2001	US\$ 16,4
2002	US\$ 19,6
2003	US\$ 32,8
2004	US\$ 42,0
2005	US\$ 48,8
2006	US\$ 68,6

Fonte: Dados Secundários

O modo mais freqüente utilizado pelo APL de Arapongas para inserção no mercado externo seria o Passo 2 do que é proposto pela Escola de Uppsala, ou seja, eles se utilizam de um agente de exportações que vai intermediar as vendas para o mercado externo. Este agente está representado na figura da Cooperativa dos Exportadores de Móveis de Arapongas (COOEXPORT). O APL de Arapongas atua em mercados diversificados que também vão exigir produtos diversificados tanto no seu design quanto nos seus processos de produção.

[...] por atuarmos em mercados bastante distintos, como países da Europa, África e o Mercosul, os produtos precisam ter certas adaptações para poder atender as especificações exigidas pelos clientes, desse modo, sempre procuramos desenvolver competências para poder desenvolver os produtos de acordo com o mercado que vamos atuar e claro que também alguns processos de tomada de decisão têm de ser adaptados, porque atuar no mercado interno e no externo são duas coisas bem diferentes. (Entrevistado)

Em seguida segue os principais mercados no qual o APL de Arapongas mais atua.

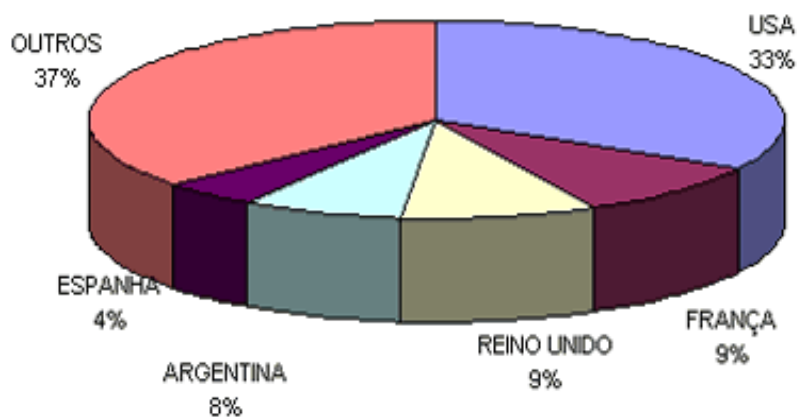


Gráfico 1 – Principais Mercados do APL de Arapongas
Fonte: Dados Secundários

4.4 AS RELAÇÕES ENTRE COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM, ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE DIVERSIFICAÇÃO COM OS RESULTADOS

4.4.1 APL de Confeções do Sudoeste do Paraná

Segundo dados da entrevista, a relação de cooperação nas empresas era muito grande. Pois essa cooperação fortaleceu dos interesses coletivos para a região, não somente no âmbito individual para cada empresa. O importante é o desenvolvimento da região do Sudoeste, não para uma cidade ou outra, mas para todas que fazem parte do APL.

O APL ajudou devido ao fato de estar ocorrendo acessos digitais, lançamentos tudo através do APL, então tinha-se a necessidade, não só de trabalhar mais ou menos. Com a formalização do APL criou-se um programa e continuidade do trabalho. Dessa forma, as possibilidades aumentaram, reforçou o aprendizado e a contribuição disso tudo nem sempre era percebida pelas empresas mesmo que convertem o conhecimento explícito de outras empresas do APL em conhecimento tácito como coloca Nonaka e Takeuchi (1977). A cooperação existe, mas só não se dá de forma mais explícita porque os empresários ainda não perceberam a importância para os resultados organizacionais.

Com relação ao relacionamento entre as empresas da APL a entrevistada coloca a dificuldade de se trabalhar com culturas organizacionais diferentes e também com segmentos

diferentes:

[...] como não é só as nossas empresas é geral tem vários outros segmentos, tem 'n' segmentos e não é muito diferente da cultura empresarial, elas são fechadas são do mesmo ramo, mas nem mesmo têm clientes em comum. Elas são fechadas, tem empresário fechado, na nossa região, lógico tem um grupo, aqui tá próximo de um grupo gestor, está próximo ao sindicato, ele recebe informação utiliza, ele troca, ele transmite e a informação ele consegue distribuir pra frente, aqui ele só fica esperando receber a informação e aquele que é atrasado e inerte, então assim, a troca de experiência na nossa região um ponto de dificuldade com 31 municípios, a logística é complexa. Então às vezes, já soubemos que no ano que vem nós vamos fazer um grande movimento das micro-regiões, de integração, até onde tivemos discutindo para os empresários se acostumarem mais, a partir daí a gente sabe que vai começar. (Entrevistada)

Para minimizar a questão territorial, a estrutura de governança do APL organiza esses encontros para poder melhorar o nível de relacionamento entre as empresas que fazem parte do Arranjo. Porém, o que se pode perceber é que ainda o que mais predomina na relação é entre as empresas que compõem o APL é a competição. Porém, uma entrevistada explica que essa relação de competição ocorre devido à distância entre as cidades que fazem parte do Arranjo, mas que nos municípios analisados de maneira isolada, o relacionamento entre as empresas já se dá de forma mais colaborativa, ou seja, as Comunidades de Aprendizagem ocorre em subgrupos dentro do APL.

[...] eu disse que a logística é que atrapalha? Dentro dos municípios, com algumas exceções, existe a cooperação interna, então se em uma empresa de Ampére faltou agulha, pega de outra empresa lá mesmo, se faltou linha, a mesma coisa, então há uma cooperação forte. Entre as pequenas empresas de Francisco Beltrão, a mesma coisa. Agora quando se junta todas elas e se forma a APL, você não consegue porque as empresas de Ampére não conhecem as empresas de Palmas que não conhecem os de Pato Branco. Então, essa questão geográfica é um ponto que influencia. A cooperação existe de maneira localizada, nós precisamos transformar isso geograficamente, fazer a interação, e não adianta nada nós temos que achar o mecanismo pra que isso ocorra. (Entrevistada)

Porém, observa-se que o tipo de colaboração que ocorre dentro do APL estudado é essencialmente operacional, ou seja, questões como: troca de material entre as empresas, de revisão de custos, troca de informação entre colaboradores, etc. As questões estratégicas ainda estão se encaminhando de maneira gradual, de acordo com o desenvolvimento das competências da estrutura de governança do APL. Como, por exemplo, quando a entrevistada

coloca sobre o setor de compras que é considerado um setor de suma importância estratégica dentro desse segmento, onde está se desenvolvendo uma central de negócios e que essa é uma forma de ajudar a unir, é de transpor um pouco esse obstáculo da comunicação intermunicipal do APL.

Pode-se inferir também que essa transferência de conhecimento de informações existe, mas ela ocorre de uma maneira limitada. Pois ela é limitada geograficamente, a ela se torna regional. Porém, existem ações desenvolvidas para que se promovam cursos de média a longa duração, para que os empresários se conhecem e a partir daí começar uma cooperação de nível mais estratégico. Segundo um dos entrevistados o que falta entre as empresas é:

[...] falta um maior relacionamento entre as empresas, é se conhecer, não é má vontade, não é se fechar. Às vezes, não é nem competição, é a oportunidade de conhecer melhor que falta. (Entrevistada)

Para viabilizar essa troca de conhecimentos entre as empresas, além das ações informais, têm-se as reuniões de planejamento do APL, formada por 78 empresários. Além disso, têm os canais de comunicação, como o jornal e o site. O informal também se dá através de reuniões esporádicas, pois quando terminam a pauta e continuam lá discutindo e isso pode se considerar uma maneira favorável de se transmitir o conhecimento e conseqüentemente gerar uma maior aprendizagem para todos os membros da comunidade. Porém, um dos entrevistados se preocupa com a dependência que algumas empresas poderiam desenvolver com essa prática de se socializar o conhecimento:

[...] cada um tem uma forma de receber. Mas uma coisa que me preocupa assim, uma dependência das empresas elas se tocam, mas sabem que a gente sempre está fazendo alguma coisa, a gente dá a instrução, não são elas que vêm de encontro, nós que vamos de encontro a elas. Tem um lado bom e tem um lado. Meio acomodado, meio comodismo. (Entrevistada)

Segundo a Entrevistada, o APL é visto como um arranjo institucional, muitos empresas fazem parte do APL, porém, não o sabem nem definir, tudo o que acontece que vem de um processo muito anterior à instituição APL, a auto-estima dos empresários aumentou, isso foi constatado por uma pesquisa feita pelo APL com os lojistas. A própria região não conhecia a sua força não sabiam que era o segundo em geração de empregos, o segundo em geração de valor agregado, além da não saber a importância social e econômica, que a região tinha. Então foram feitas ações através de eventos, para poder começar a exteriorizar isso.

[...] Os uniformes dos jogos em São Domingos e de em Atenas foram fabricados no sudoeste A Renault também fabrica no Sudoeste bem como outras empresas de grande porte como a Williams da Formula 1, a New Holland é aqui, a Petrobras. Então, através da formação do APL, começou a se exteriorizar isso primeiro no sudoeste. Depois a visibilidade que deu pra fora, tem-se hoje vários acadêmicos desenvolvendo estudos empíricos no APL, existem indústrias com mais de 2000 funcionários. (Entrevistada)

Com relação aos resultados individuais das empresas do APL, o que se observa é que ainda devido às empresas serem muito fechadas, fica difícil o controle efetivo neste ponto, como se pode observar no depoimento de uma entrevistada responsável e pela governança do APL:

Veja bem, elas estão muito fechadas, elas fecham, coisa boa elas não contam, ruim às vezes, quando as coisas estão ruins elas se sentem envergonhadas, quando elas estão com problemas elas procuram a gente, isso dá um grau de confiabilidade. É mais fácil ela vir te procurar quando ela não está bem do que quando ela está bem, porque quando ela está bem tu percebe. E outra coisa quem está bem lá, se é uma questão setorial de conjuntura nacional você sabe, o jeans, por exemplo, fazem 2 anos e meio está difícil pra reagir, agora se isoladamente um está bem tudo bem por competência, mas no geral está ruim. Agora, quem está nas consultorias, quem trabalha com consultorias, atualmente tem umas 20 e poucas empresas em consultorias que dá resultado individual porque a medida a gente não tem, e consultoria dá resultado, em consultoria em processos, do tipo inclusive de colocar aumentar as vendas, vamos aumentar através do quê? Produtividade e pra vender mais vamos aumentar a carteira de clientes, então o resultado é diferente, quantitativos e qualitativos, depende do que está na consultoria porque é feita a medição. (Entrevistada)

Com relação aos resultados tanto individuais, quanto coletivos do APL, eles de alguma forma ter atribuído essa relação de processo coletivo de aprendizagem, pois segundo uma das entrevistadas, elas até poderiam buscar a aprendizagem organizacional isoladamente, mas a formação do APL foi um facilitador nesse processo de aprendizagem coletiva:

[...] elas até poderiam estar e vão buscar informação, melhoria, isoladamente elas podem, com um custo maior algumas lá fazem isso. Agora, se não tivesse tido um Projeto Pólo que fez uma transição para APL, se eu tivesse 4 instituições comprometidas com o desenvolvimento do setor, e que pra isso eu trouxesse essa gama de ações, esse projeto macro dando oportunidade pra todos, será que elas teriam um resultado que elas estão tendo agora? Elas não teriam nem as oportunidades, não iam buscar, não teriam condições. Então, por isso que eu falei, elas não se tocam disso. Se não tivesse nada, algumas nem iriam reclamar porquê é aquela inércia de que não acontece

nada, não é nada, muitas reclamavam porque não tinham nada, mas hoje elas tem tudo isso, só não faz quem não quer. (Entrevistada)

[...] o resultado desse Projeto, que uniu essas entidades que pensam no desenvolvimento, que pensam em empregos, que vão de encontro as necessidades das empresas tem resultado, se não fosse, talvez isoladamente só quem tivesse condições, aí vamos colocar recursos. Projeto de que cooperação dá resultado, teve trabalho também ta? Não só o Projeto. Então, se tiver um projeto, uma boa idéia, saber reconhecer a realidade, trabalhar cooperando. O nosso caso sem dúvida foi posto em ação, e o APL nos une, o nosso está bem, se você olhar a análise dos outros, você vai ver. (Entrevistada)

4.4.2 APL Moveleiro de Arapongas

Ações cooperativas direcionadas ao treinamento e qualificação da mão-de-obra são possibilitadas pelo ambiente em que o APL está inserido, que modela os valores culturais dos empresários, dos trabalhadores e das instituições públicas. Assim, o aglomerado de empresas possibilita uma maior sinergia entre os atores econômicos locais porque permite trocas de informações e parcerias mais frequentes, fazendo com que se caracterize uma comunidade de aprendizagem dentro do APL.

As principais vantagens de localização são a intensa disseminação de novas tecnologias, oferta de mão-obra qualificada, disponibilidade de matéria-prima, desenvolvimento de consciência ambiental, entrosamento empresarial e acesso a fornecedores de equipamentos. Porém, verifica-se que ocorre um acirramento da concorrência entre as empresas que dificulta a realização de associações. Entre as barreiras enfrentadas destacaram-se os canais de comercialização inadequados, escala de produção insuficiente, desconhecimento do mercado internacional, falta de incentivos governamentais, tarifas e impostos elevados, oscilação do dólar e barreiras protecionistas. As empresas entrevistadas estão se associando para exportar e ter uma política ambiental e de tratamento de resíduos consistente com as demandas sociais.

As empresas estão se articulando em outra direção, para solucionar problemas ambientais e para realizar a exportação. O aprendizado competitivo e tecnológico tem ocorrido com a mudança, a cópia, o treinamento e a contratação de serviços de terceiros e superação das barreiras, com elevada capacidade de adaptação. Os ganhos de competitividade da indústria moveleira norte paranaense estão expressos em vantagens

competitivas ilustradas no quadro 12:

Quadro 12 - Quadro com as características do APL de Arapongas

Vantagens e Desvantagens Competitivas	Características
Vantagem	Aglomeração, com especialização em determinado ramo da cadeia produtiva, com a inclusão de pequeno número de setores industriais para frente e para trás
Vantagem	Elevado grau de inserção das atividades econômicas no meio social, cultural e territorial
Desvantagem forte	Integração vertical da produção
Desvantagem fraca	Predomina a concorrência e há pouca cooperação. Entretanto ela tem se ampliado nos últimos 5 anos com a formação da Coexport e a ONG CETEC
Vantagem	Densidade nas relações institucionais
Vantagem	Capacidade empresarial e uma força de trabalho especializada em atividades pertinentes ao setor
Vantagem	Vantagens locacionais superando as desvantagens

Fonte: Adaptado de Rosa (1999).

O APL apresenta um quadro de vantagens que supera as deficiências e desvantagens identificadas e cujo desempenho econômico, no que tange a faturamento, emprego, exportações, tende a crescer no tempo o que permite classificá-lo como um pólo que apresenta a maioria das qualidades de um APL avançado no que tange os processos de explicitação do conhecimento formando uma comunidade de aprendizagem. As maiores empresas possuem equipamentos atualizados parcialmente atualizados e as microempresas, por sua vez, utilizam equipamentos desatualizados, trabalhando com encomendas de marcenaria. As empresas com maiores adotaram novas tecnologias como pintura a laser, secagem a infra-vermelho, design atualizado com apoio de empresas de projetos e consultores nacionais e internacionais, etc.

Segundo o entrevistado, as empresas médias já adotaram algumas inovações técnicas como grampeadores automáticos, parafusadeiras pneumáticas, centros de usinagem,

compressor automático de última geração, prensas de membrana, além de utilizarem novos materiais. Já nas empresas maiores, verificou-se que um dos obstáculos à inovação foi a insuficiente disseminação e divulgação das normas técnicas ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia) e também a instabilidade do mercado.

Dentre as vantagens locais, destacou-se a proximidade da fonte de matéria-prima e fornecedores de máquinas para a indústria moveleira norte paranaense: São Paulo e Sul do país. Há boa malha rodoviária que permite escoar produtos para o mercado interno e externo e uma proximidade com empresas de consultoria técnica, comercial, gerencial e design de Curitiba, São Paulo e Sul do país. Enquanto Arapongas teve o apoio da prefeitura municipal e disponibilidade de mão-de-obra qualificada, instituições de apoio tecnológico e sindicato, dos moveleiros que apoiam o setor de várias maneiras, as demais cidades não possuíram tantas vantagens. Recentemente iniciou-se um curso de design moveleiro em universidade londrinense, visando reduzir a carência de assessoria na área. Uma vantagem destacada pela maioria foi o apoio do SIMA. A maior desvantagem foram os elevados impostos e o custo da mão-de-obra.

Os pontos de estrangulamento na produção foram a linha de pintura, a escassez de técnicos de manutenção industrial qualificados e de empregados mais qualificados em geral. A demanda por cursos técnicos do SENAI elevou-se sensivelmente desde 2000. Nas empresas, com mais de 20 a 99 empregados, observou-se como principal ponto crítico a necessidade de aumentar o espaço físico para as novas máquinas, que permitem conquistar economias de escala. As empresas com mais de 100 empregados demandam mão-obra especializada e design atualizado.

As principais barreiras enfrentadas para ampliar a área de mercado relacionadas foram: desconhecimento do mercado exportador e apoio governamental para ampliar conhecimentos sobre possíveis nichos de mercado e canais de comercialização e redução do custo Brasil. Arapongas carece de “agentes de exportação”, restando a identificação da demanda de novos mercados às próprias empresas que desejam exportar móveis.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao alimentar a discussão, reflexão e busca de informações acerca da realidade dos APL estudados, a construção teórica e levantamento e análise dos dados do objeto fundamental de investigação desta dissertação procurou manter-se consistente e numa sequência lógica aos ditames delineados pelos principais autores da área, assim como das personalizadas centrais do campo de estudo desta pesquisa.

A proposta deste estudo era identificar a influência das comunidades de aprendizagem nas estratégias, tanto de diversificação quanto de internacionalização e também nos resultados organizacionais de dois APL's do estado do Paraná. Conforme foi exposto no referencial teórico, as comunidades de aprendizagem, formadas pelas empresas que constituem o APL que desempenham as mesmas atividades, podem gerar uma maior aprendizagem entre seus membros transformando o conhecimento tácito delas individualmente em conhecimento explícito para todas as empresas do APL. Isso acontece porque nos processos de socialização destes conhecimentos para novos membros, o grupo exerceria uma maior influência para conseguirem uma legítima participação, desse modo, as empresas que compõem o grupo passariam a assimilar as práticas, valores e comportamentos dominantes no APL.

Assim sendo, o que foi observado em ambos os casos é que há uma forte tendência por parte da estrutura de governança que os conhecimentos gerados individualmente gerem aprendizagem para todos os envolvidos no arranjo, o que caracterizaria uma Comunidade de Aprendizagem. Porém, observa-se que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetivo, como, por exemplo, o limitador geográfico entre as cidades do Sudoeste do Paraná que estão espalhadas por uma área muito extensa, dificultando a comunicação entre as empresas de cidades distintas, enquanto no APL de Arapongas a intensa competitividade dentro do APL dificulta um pouco esse processo. Em contrapartida, a formalização e institucionalização dos APL e de sua estrutura de governança, atuam como facilitadores desse processo através dos canais de comunicações e também atuando como agente de disseminação desse conhecimento através dos canais de comunicação que foram desenvolvidos.

Outro achado significativo foi que as empresas que compõem os APL muitas vezes não têm consciência desse processo de transferência de conhecimento, ou seja, a maioria das ações de socialização do conhecimento ocorre de maneira inconsciente. Nesses casos, o que

se percebe é que a governança dos APL deve atuar de forma mais incisiva para minimizar essa “inconsciência coletiva” para que as empresas percebam a importância de disseminarem o conhecimento não só operacional, mas também ações de nível estratégico que dariam maior vantagem para as empresas competirem no mercado em que atuam. Percebe-se que algo nesse sentido está sendo realizado quando, nas entrevistas, é colocado que a área de compras que é extremamente estratégica nesse setor, já está sendo operacionalizada por intermédio da instituição APL.

Também, a velocidade com que as inovações de produto, processos, máquinas e novos materiais se disseminam na região, mediante encontros de empresários, feiras de produtos e de máquinas, a divulgação de informações relevantes para o empresariado são importantes para o desenvolvimento dos APL estudados. Percebe-se que as empresas de médio e grande porte, conseguem agregar grande velocidade o conhecimento gerado dentro do APL, condicionando uma comunidade baseada em um sistema local de disseminação de conhecimento tanto no que tange a produtos quanto processos, além de máquinas e novos acabamentos para o produto com a finalidade de melhor atender o que o mercado exige.

Verifica-se também que o nível de competitividade dos APL vem sendo ampliando em relação ao ambiente em que está inserida, em Arapongas esse aumento de competitividade pode ser verificado após a segunda metade da década de 90, fruto da ação articulada dos produtores da região que é o segundo maior pólo moveleiro do Brasil, no Sudoeste do Paraná verifica-se as mesmas características, porém, a melhoria nas condições competitivas se deu com a formalização do APL. Mesmo assim, pode-se considerar que são grandes as possibilidades de desenvolvimento dos APL nos níveis mais avançado, dadas as vantagens competitivas conquistadas.

Há necessidade de estabelecer uma estratégia de atualização tecnológica, que envolva a orientação na aquisição de máquinas e equipamentos para as empresas menores; necessidade de estudos sobre as preferências dos mercados consumidores; criação de um centro de projetos integrados, inclusive *design* exclusivo, visando uma maior integração entre as empresas da região; apoio para exportações e cooperação com as empresas exportadoras dos demais pólos moveleiros do sul do país para viabilizar a atuação conjunta no mercado externo, onde moda, atendimento a especificações técnicas são fundamentais.

Uma constatação relevante é que a atuação em mercados internacionais é uma estratégia repleta de oportunidades e desafios, porém, as organizações participantes dos Arranjos Produtivos Locais no Estado do Paraná apesar de conceberem a internacionalização

como uma possibilidade de ampliação de mercados, de aquisição de novos parceiros comerciais, industriais e tecnológicos, de ampliação do acesso a conhecimentos, tecnologias e processos contemporâneos, ainda consideram a internacionalização como um processo complexo e obscuro, repleto de barreiras culturais, comerciais e tecnológicas.

Contudo, a percepção dos dirigentes estratégicos dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná contempla a internacionalização como uma estratégia válida, especialmente, como vetor fundamental de seu crescimento, primordialmente, em uma perspectiva prospectiva, o que fomentaria os resultados econômico-financeiros, bem como capitalizaria e fomentaria o desenvolvimento, primeiro, dos arranjos produtivos em nível regional e, posteriormente, propiciaria o desenvolvimento de estruturas de configuração global.

Nesse sentido, a constatação por parte dos dirigentes estratégicos dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná do emprego de formas diversificadas em seus arranjos, processos e mecanismos, a princípio, em âmbito regional, porém, com a constatação da necessidade de sua expansão internacional, permite observar a importância da cooperação econômico-financeiro-tecnológica nas organizações sob análise, permitindo vislumbrar que a seleção dos mecanismos necessários à ampliação da diversificação das atividades das organizações participantes dependera da posição e objetivos individuais de cada organização participante frente ao processo de socialização, devendo contemplar a maleabilidade e as adequações necessários ao desenvolvimento e diversificação organizacional.

Assim, os interesses individuais e coletivos das organizações participantes dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná devem e precisam ser compatibilizados, especialmente, por meio de um processo de desenvolvimento, econômico-financeiro-tecnológico, somente possível por intermédio do espírito associativo que os permeia, permitindo fomentar a aprendizagem organizacional e reafirmar seu desenvolvimento econômico-financeiro-tecnológico frente à nova realidade competitiva nacional e internacional.

Dessa forma, sugere-se aqui uma proposta de modelo para análise dos fatores que irão realmente impactar, sobretudo no processo de transferência do conhecimento e, conseqüentemente, a formação das comunidades de aprendizagem que estão representadas graficamente na figura 07:

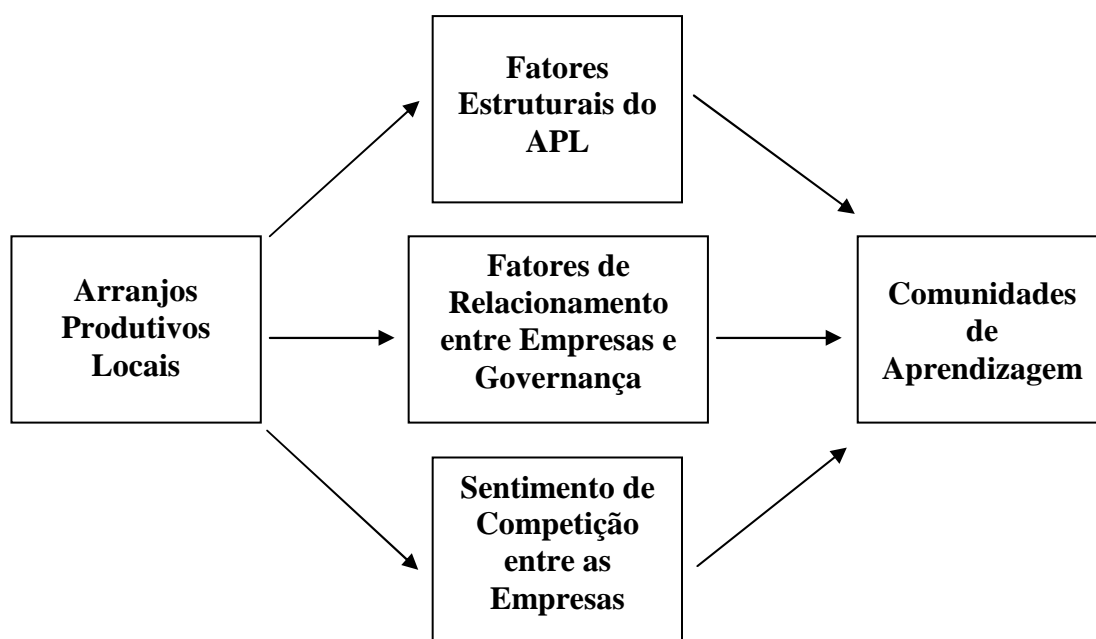


Figura 07 – Modelo de Análise dos Fatores que Influenciam na Formação das Comunidades de Aprendizagem

Fonte: elaborado pelo autor

No que tange a recomendações gerenciais à continuidade do processo de socialização da aprendizagem, diversificação e expansão internacional nos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná, pode-se propor, visando incrementar a ação e prática administrativa estratégica das organizações objeto deste estudo, o que segue:

- ✓ A ampliação da competitividade organizacional por meio de maior associação para ampliação, expansão e diversificação de suas atividades.
- ✓ A elaboração de um sistema de informação de suporte à gestão em escala regional, facilitando o intercâmbio de informações e conhecimentos entre as organizações.
- ✓ O fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços em escala regional visando o desenvolvimento de produtos e processos efetivamente inovadores.

A primeira recomendação se deve à preocupação com a perenidade das organizações sob análise, pois apenas por intermédio de novas formas organizacionais, em especial, alianças, parcerias ou *joint ventures* de maior efetividade os Arranjos

Produtivos Locais do Estado do Paraná podem sobreviver e obterem sucesso, requerendo novos modelos organizacionais para sua diversificação, em termos de geografia, produtos e serviços, bem como um novo equilíbrio dinâmico entre concentração e diversificação.

A segunda indicação se deve à obrigatoriedade de haver maior eficiência na gestão da comunidade organizacional temporalmente, pois um sistema de informação de suporte à gestão em escala regional possibilitaria o registro dos projetos conjuntos das unidades produtivas, o acompanhamento periódico das metas, prazos e objetivos destes projetos, bem como o arquivamento das informações relevantes obtidas nos projetos finalizados, proporcionando o intercâmbio das informações e conhecimentos acerca dos projetos socializados, reduzindo a incerteza e facilitando o processo de tomada de decisão nas organizações sob escrutínio.

A terceira sugestão dedica-se à ampliação e fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços em escala regional, pois o robustecimento de programas de pesquisa socializados mais amplos permitirá que as inovações possam ser desenvolvidas, expandidas e difundidas de forma interativa em escala regional, envolvendo as organizações partícipes dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná e seus parceiros estratégicos nacionais e internacionais, definindo a vocação tecnológica e estratégica dos seus componentes, permitindo, posteriormente, a definição da contribuição individual de cada organização para o desempenho inovador conjunto das organizações em análise.

As conclusões das análises precedentes, a despeito de serem válidas, exclusivamente, para os ambientes pesquisados – Arranjos Produtivos Locais do Sudoeste do Paraná e de Arapongas – estes resultados podem operar como referencial para outras realidades ou configurações organizacionais análogas.

A partir destas considerações e visando proporcionar maior desenvolvimento para a área e tema da presente dissertação, pode-se sugerir a expansão da análise por intermédio de outras pesquisas, tais como:

- ✓ Examinar a extensão e o impacto das inter-relações entre as organizações componentes da comunidade de aprendizagem na escolha de modelos de ingresso em novos mercados internacionais, em múltiplas comunidades de aprendizagem e, ou, em outros ramos de atividades, bem como desenvolver outras interações proeminentes.

✓ Verificar porque o compartilhamento de aprendizagem pode complementar ou substituir a tomada de decisão individualizada na condução das estratégias de internacionalização ou como instigante das mudanças organizacionais.

✓ Explorar ordenadamente a importância concernente aos fenômenos comportamentais, interpretativos e de socialização nos processos de internacionalização e diversificação e, na base dessa explicação, conceber um conjunto de métodos sensíveis e sistemáticos visando registrar a dinâmica cultural, institucional e estrutural presentes na formulação das estratégias de internacionalização ou diversificação organizacionais.

✓ Investigar as condições subentendidas nos indicadores de aprendizagem organizacional que possam mensurar qualitativa e quantitativamente os resultados dos processos coletivos, possibilitando o monitoramento, filtragem e avaliação dos resultados da cooperação interorganizacional.

Não obstante estas possíveis extensões à pesquisa acerca do tema Arranjos Produtivos Locais, se deve, neste momento, referir as limitações da pesquisa realizada, podendo-se citar o fato das organizações estudadas terem sido selecionadas por conveniência e o fato do estudo ter sido levado a efeito em um único Estado do Brasil, o que, conseqüentemente, dificulta a realização de generalizações acerca das considerações e conclusões aqui emitidas.

Por outro lado, se deve destacar que os resultados, inferências e ilações apresentadas no transcorrer desta dissertação relataram detalhadamente os significados e as características organizacionais das organizações sob análise, procurando a apreensão do contexto real no decorrer da investigação empírica para, posteriormente, descrever, compreender e interpretar a complexidade organizacional dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná. Dessa forma, a profundidade de reflexão no que concerne a análise descritiva e comparativa dos estudos de caso sob exame atenua, consideravelmente, a impossibilidade de generalizações no que tange as considerações desta dissertação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 209-31, 1993.
- ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, v. 7, p. 163-184, 1998.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.
- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International Business Enterprise. In: BJORKMAN & FORSGREN. **The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research**. Copenhagen Business School Press, p. 33-49, 1997.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 37, p.1033-1054, set/out 2003.
- ANDREFF, W. **Multinacionais globais**. Bauru: EDUSC, 2000.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, iss. 5, p. 113-124, Sep/Oct, 1957.
- _____. **A Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- _____. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1982.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 53-73, 2005.
- AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxford Review of Economic Policy**, 14 (2), Summer, 1998.
- BADARACCO, J. L. **The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- BARNEY E HESTERLY. Economia das organizações: entendendo as relações entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook De Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. 1ªed, v.2. São Paulo: Atlas, 2004.

- BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.
- BENITO, G.; WELCH, L. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, v. 2, p. 7-27, 1994.
- BEST, M. **The New Competition: Intitutions for Industrial Restructuring**. Cambridge. Harvard University Press, 1990.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 12^a ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1991.
- BROWN, J. S., DUGUID, P. Organizational Learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**. 2(1), 40-57, 1991.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: 1976.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CASAROTTO FILHO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitiva, 2004. Disponível em: <<http://ucde.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CAVES, R. **International corporations: the industrial economics of foreign investment**. Economical, 1971.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, 1980.
- CHANDLER JR, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge,MA: The MIT Press, 1969.
- COSTA, S. Mudanças no processo de comunicação científica: o impacto do uso de novas tecnologias. In: MULLER, S. P. M.; PASSOS, J. L. (orgs). **Comunicação Científica. Departamento de Ciência da Informação**, Unb, Brasília, pg. 85-105, 2000.
- CRESWELL, J. W.; **Research Design: Qualitative, Quantitative an Mixed Methods Approaches**. London: Sage Publications, 2002.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

DA COSTA, R.S. A Influência do Ambiente Competitivo das Organizações em Suas Estratégias: Um Ensaio Teórico. **SLADE – Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**. Balneário Camboriú, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento Empresarial: como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. **Explaining international production**. Harper Collins, 1988.

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

FERRAZ, J. C. **Made in Brazil: Desafios Competitivos Para a Indústria**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

FORSGREN, M; JOHANSON, J. Managing Internationalization in Business Network. In: **Managing Network in international Business**. Philadelphia PA: Gordon & Breach, p. 1-16, 1992.

GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. Strategic change process. In: PETTGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GIBSON, R. In: **Repensando o Futuro**. São Paulo. Makron Books, 1998.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar/abr,1996.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 8, FEA-USP, 2005. **Anais...** SEMEAD: FEA-USP, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 4, p. 293-317, april, 1998.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall,

2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p.929-965, 1977.

HEDLUNG, G.; KVERNELAND, A. **Are Establishment and Growth Patterns for Foreign Markets Changing?** The Case of Swedish Investment in Japan. Stockholm School of Economics, Institute of International Business: Stockholm. 1984

_____. a Are Strategies for Foreign Markets Entry Modes Changing: The Case of Swedish Investment in Japan. **International Studies of Management and Organization**, 15. Jg., 2, 1985, S. 41-59, 1985.

HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. New York: Sage, 1980.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, april, 1997.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JOHANNISSON, B. Personal Networks as a source of energy in enterprising. Lund. **Sweden Student Litteratur**, p. 122-150, 1994.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; WIDERSHEIN, P. The Internationalization of the Firm. Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KEEN, P. G. W. **The Process Edge: Creating Value Where it Counts**. HBS, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1996.

KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic reaction and the multinational enterprise**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.

KRUGMAN, P. **Development, geography an economic theory**. Cambridge: MIT Press,

1995.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**, nov. 2003. Disponível em <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 09 mar de 2007.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEMOS, A. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Sulina, Porto Alegre, 2002.

LIPPARINI, A. et al. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRIOTT, Humberto. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole. 2004.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHANE, S. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

MCNAMARA, D. Learning Communities and Global SMEs. **APEC ASC Conference 2005**. Korea: 2005.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.

MILLINGTON, A. I.; BAYLISS, B. T. The Process of internationalization: UK companies in the EC, **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 151-61, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MOLLO, M. L. R. **Globalização da Economia, Exclusão Social e Instabilidade**. Disponível em: <<http://www.cristovaobuarque.net>>. Acesso em: 24 ago. 2006.

MORGAN, G. **Beyond Method: Strategies for Social Research**. London: Sage Publications, 1983.

NEVES, M. F. *et al.* Cenários e Perspectivas Para o Agribusiness Brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35, Natal, 1997. **Anais...** Natal: CBESR, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: **International Trade and Finance Association's Annual Conference**, Texas, p. 242-259, 1992.

O'GRADY, S.; LANE, H. The Psychic Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**, summer, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

OLIVEIRA, M. A. G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PAIVA, F. e BARBOSA, F. Redes Organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas-SP, 2001. **Anais...** Campinas-SP: ANPAD, 2001.

PARK, S. H.; JUNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, jan./feb. 2001.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a "shock effect"? **Journal of International Marketing**, v.12, n.1, p.103-123, 2004.

PETERSEN, B.; WELCH, L. Foreign operation mode combinations and internationalization. Copenhagen Business School. **Department of International Economics and Management**, 1999.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension, in Knowledge in Organizations**. Boston: Butterworth Heinemann, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de

Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Clusters and the new economics competitions. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov/dec. 1998.

3e

_____. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. O que é Estratégia? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dez, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

_____. Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. R.D. Irwin Inc.,1980.

RANGAN, S.; SAMII, R.; WASSENHOVE, L.N. Constructive Partnerships: when alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. **Academy of Management Review**, v.31, n.3, p. 738 – 758, 2006.

RODRIGUES, S. B. Local rationalities in the formation of strategic alliances: the cases of Brazilian firms. The Judge Institute of Management Sciences, Cambridge, UK, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999

RUGMAN, A. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internationalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, p. 23-29, 1980.

SAUNDERS, L. M.; THORNHIL, P. **A Research Methods for Business Students**. 2.ed ; Financial Times, Prentice-Hall, 2000.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **IDS Working Paper**, n. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March, 1997

_____. **Clustering and industrialization: Introduction**. World Development, 27, 1999.

SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O. **The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, Chapter 16, 1998.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**, 2007.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SHENKAR O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**; vol. 32, nº 3; pg. 519 – 535, 2001.

SILVA, C. M.; SCHROEDER, L. e HOFFMANN, V. E. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_09.pdf>. Acesso em 10 out. 2005.

SILVEIRA, J. A. G.; LEPSCH, S. L. Alterações Recentes na Economia do Setor Supermercado Brasileiro. **Revista de Administração**. São Paulo, 1997.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed. da Unicamp, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAVARES, F. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3, 2º semestre, p. 67-77, 1996.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIDO. **Development of cluster and networks of SME's**. The UNIDO programme. United Nations Industrial Development Organization: Viena, 2001.

VEIGA, J. E. O Brasil rural também precisa de 'ações afirmativas', In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002, CD-ROM.

VERNON, R. International trade and international investment in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, June 1966.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internacionalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 36-64, 1988.

WENGER, E.C.; SNYDER, W. M., , Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem Organizacional**. Harvard Business Review: Editora Campos, pg 9-26, 2001.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategy Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v.37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nome:
Cargo:
Telefone:
E-mail:

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO APL

- 1) Qual o mercado que o APL atua?
- 2) Quais os objetivos do APL a curto e a longo prazo?
- 3) Como se caracteriza o mercado em que o APL atua?
- 4) Qual o faturamento médio somando todas as empresas do APL?

PARTE II – COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

- 5) Como é o relacionamento entre as empresas que constituem o APL?
- 6) O que predomina na relação entre as empresas: competição ou colaboração?
- 7) É comum a colaboração entre as empresas que compõem o APL? Que tipo de colaboração?
- 8) Essa colaboração entre as empresas dentro do APL ocorre de que maneira?
- 9) Existe uma distribuição ou troca de conhecimentos/informações entre as empresas que compõem o APL?
- 10) Quais os mecanismos que são utilizados para viabilizar essa troca de conhecimentos?

PARTE III – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- 11) Como surgiu a oportunidade para atuar no mercado externo? Quais são os mercados atendidos?
- 12) Foi elaborado algum planejamento prévio para atender o mercado externo?
- 13) Quais as estratégias que estão voltadas à manutenção da competitividade no mercado externo das organizações do APL?
- 14) Como essas estratégias são avaliadas pelas organizações que constituem o APL?

PARTE IV – ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO

- 15) Houve alguma mudança significativa em decorrência da atuação no mercado externo? (processo produtivo, design do produto, competências, etc.).
- 16) Como se caracteriza a atividade de diversificação na internacionalização do APL?
- 17) A diversificação se deu exclusivamente em decorrência do processo de entrada no mercado externo?
- 18) Quais os recursos/competências que a empresa desenvolveu através da diversificação?

PARTE V - ESTRATÉGIAS E APRENDIZAGEM

- 19) Existe alguma relação direta entre as estratégias de internacionalização e o processo de aprendizagem coletiva das organizações do APL?
- 20) Qual seria a influência das estratégias de internacionalização no processo de aprendizagem?

- 21) As estratégias fizeram com que aumentasse a cooperação entre as organizações do APL?
- 22) Quais as estratégias que o APL possui de forma colaborativa com as organizações que o compõem para atender o mercado externo?

PARTE VI – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- 23) Como a administração observa o resultado final do APL de maneira coletiva?
- 24) Além do resultado coletivo, há uma preocupação com os resultados individuais dos membros do APL?
- 25) Como a administração do APL controla os resultados individuais?
- 26) Além dos resultados econômicos-financeiros, há uma preocupação com algum outro tipo de resultado não-econômico?
- 27) Como os resultados individuais e coletivos das empresas podem de alguma forma, ser atribuídos ao processo coletivo de aprendizagem?